

Haute Ecole Santé-Social Valais

Mémoire de fin d'Etudes  
Pour l'obtention du diplôme  
En éducation spécialisée

Sandrine Maes  
Jeremy Maes

# Le développement de projets en Bolivie



Décembre 2006

« *En Bolivia todo es posible, nada es seguro* »

[Proverbe bolivien : « En Bolivie tout est possible, rien n'est sûr »]

## Résumé

Ce mémoire traite des projets, de leur développement.  
Qu'est-ce qu'un projet ? Comment est-il créé ?

Le développement de projet est un domaine complexe.  
Au fil des pages, nous présentons une définition du projet, ainsi que deux manières différentes de le conduire.

Ce mémoire parle également de la Bolivie. Nous y découvrirons une autre culture, une autre manière de penser, d'agir, de vivre.

Dans ce travail, nous tentons de mettre en évidence comment le développement de projet s'insère dans la réalité bolivienne.

### Résumé Sandrine Maes

Dans un premier temps, nous allons analyser de plus près le projet de l'école Creciendo. Au travers des hypothèses nous cherchons à définir plus en profondeur la satisfaction des acteurs du projet. Est-elle liée à l'empowerment ou à l'efficience ?

Pour terminer, nous découvrirons qu'il n'est pas si judicieux de suivre une ligne de conduite unique, mais qu'il est bénéfique de savoir jongler entre l'empowerment et l'efficience afin de permettre à tous les acteurs d'adhérer et de sentir acteur au sein du projet.

### Résumé Jeremy Maes

Dans un deuxième temps, nous aborderons 5 projets conduits en Bolivie. Nous allons, au travers de l'analyse identifier le processus de réalisation de chacun de ces projets afin d'observer s'il se situe dans une optique d'efficience ou d'empowerment ou s'il navigue entre les deux.

Enfin, nous observerons que chaque projet possède un découlement spécifique que nous tâcherons d'explicitier.

## Mots clés :

Méthodologie, projet, empowerment, efficience, Bolivie

## **Remerciements :**

- ❖ A notre directeur de mémoire, Jean-Charles Rey pour ses conseils et son soutien.
- ❖ A Teresa et Maria pour leur accueil et leurs apports.
- ❖ A toutes les personnes qui ont participé aux entretiens.
- ❖ A nos mamans, nos petites sœurs, Romaine et Anne pour leurs précieuses corrections.
- ❖ A nos familles, amis et tous ceux qui nous ont aidé et soutenu.

... Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs auteurs ...
--

# T able des matières

---

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Partie théorique .....</b>	<b>9</b>
2.1	Le projet : théories et définitions .....	9
2.2	Phases de conduite d'un projet.....	10
2.2.1	Projet en travail social .....	10
2.2.1.1	1 <sup>ère</sup> étape : Exploration/Etat des lieux .....	10
2.2.1.2	2 <sup>ème</sup> étape : Elaboration des objectifs et des moyens .....	10
2.2.1.3	3 <sup>ème</sup> étape : Réalisation .....	11
2.2.1.4	4 <sup>ème</sup> étape : Evaluation .....	11
2.2.2	Projet au sens large .....	11
2.2.2.1	1 <sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer. ....	11
2.2.2.2	2 <sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins .....	12
2.2.2.3	3 <sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs.....	12
2.2.2.4	4 <sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses .....	12
2.2.2.5	5 <sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser .....	12
2.2.2.6	6 <sup>ème</sup> étape : Ebauche des solutions.....	13
2.2.2.7	7 <sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir .....	13
2.2.2.8	8 <sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre .....	13
2.2.2.9	9 <sup>ème</sup> étape : Evaluation .....	13
2.3	Retour sur les deux méthodologies .....	13
2.4	Critères de réussite .....	14
2.5	L'empowerment .....	16
2.5.1	Qu'est-ce que l'empowerment ? – Différents niveaux .....	16
2.5.2	Le processus.....	19
2.5.2.1	L'empowerment formel.....	19
2.5.2.2	L'empowerment intrapersonnel.....	20
2.5.2.3	L'empowerment instrumental .....	20
2.5.2.4	L'empowerment substantif .....	20
2.6	L'efficacité .....	21
2.6.1	Qu'est-ce que l'efficacité ? - Quelques définitions .....	21
2.6.2	Évaluation de l'efficacité.....	22
2.7	Analyse des concepts d'empowerment et d'efficacité et mise en lien avec la méthodologie de projet .....	23
2.7.1	Analyse des concepts d'empowerment et d'efficacité .....	23
2.7.2	Lien avec la méthodologie de projet .....	24
2.7.3	Méthodologie et empowerment.....	24
2.7.4	Méthodologie et efficacité .....	26
2.8	Notion de besoin.....	27
2.8.1	Besoin physiologique de base .....	29
2.8.2	Besoin de sécurité.....	29
2.8.3	Besoin d'appartenance à un groupe .....	29
2.8.4	Besoin d'estime.....	30
2.8.5	Besoin d'épanouissement.....	30

2.8.6	Différentes situations de besoins .....	30
2.8.6.1	La situation de besoin .....	30
2.8.6.2	La situation de normalisation.....	30
2.8.6.3	La situation optimale .....	31
2.8.6.4	La situation idéale .....	31
<b>2.9</b>	<b>La demande : quelques définitions .....</b>	<b>31</b>
<b>2.10</b>	<b>Critique des concepts de besoin et de demande .....</b>	<b>32</b>
<b>2.11</b>	<b>L'état agentique .....</b>	<b>33</b>
2.11.1	Qu'est-ce que l'état agentique – quelques définitions .....	33
2.11.2	L'expérience de Milgram.....	34
2.11.3	Déroulement de l'expérience de Milgram .....	34
2.11.4	Résultat de l'expérience de Milgram .....	36
<b>2.12</b>	<b>Critique des concepts d'empowerment et d'efficience.....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b><i>Situation socio-économique de la Bolivie.....</i></b>	<b>41</b>
3.1	La pauvreté absolue .....	41
3.2	La pauvreté relative .....	41
3.3	Mais qui sont donc ces pauvres ? .....	42
<b>4</b>	<b><i>Analyse de Sandrine Maes .....</i></b>	<b>45</b>
4.1	Description et fonctionnement du projet Creciendo .....	45
4.2	Question de recherche et hypothèses .....	46
4.3	Méthodologie .....	47
4.4	Indicateurs d'empowerment .....	49
4.4.1	Individuel .....	49
4.4.2	Groupeal.....	50
4.4.3	Communautaire.....	51
4.5	Indicateurs d'efficience .....	51
4.5.1	Utilisation des moyens .....	51
4.5.2	Temps et consommation.....	51
4.6	Analyse du projet Creciendo .....	52
4.6.1	D'un point de vue de l'empowerment - Réussite .....	52
4.6.2	D'un point de vue de l'empowerment - Echec .....	58
4.6.3	D'un point de vue de l'efficience – Réussite .....	62
4.6.4	D'un point de vue de l'efficience – Echec .....	63
4.7	Réponses aux hypothèses.....	66
4.7.1	Validation des hypothèses .....	66
4.8	Conclusion de l'analyse de Sandrine Maes .....	67
<b>5</b>	<b><i>Analyse de Jeremy Maes .....</i></b>	<b>71</b>
5.1	Question de recherche et hypothèses .....	71
5.2	Méthodologie .....	71
5.3	Indicateurs d'empowerment .....	73
5.4	Indicateurs d'efficience .....	75

<b>5.5</b>	<b>Analyse des 5 projets .....</b>	<b>77</b>
5.5.1	Projet Creciendo .....	77
5.5.2	Etapas de réalisation du projet .....	77
5.5.3	Projet Colmena .....	82
5.5.4	Etapas de réalisation du projet .....	82
5.5.5	Projet Merced .....	86
5.5.6	Etapas de réalisation du projet .....	86
5.5.7	Projet Vivero.....	89
5.5.8	Etapas de réalisation du projet .....	90
5.5.9	Projet CEADL.....	93
5.5.10	Etapas de réalisation du projet.....	94
<b>5.6</b>	<b>Réponses aux hypothèses .....</b>	<b>97</b>
<b>5.7</b>	<b>Conclusion de l'analyse de Jeremy Maes.....</b>	<b>99</b>
<b>6</b>	<b>Bilans personnels .....</b>	<b>102</b>
6.1	Bilan personnel de Sandrine Maes.....	102
6.2	Bilan personnel de Jeremy Maes .....	103
<b>7</b>	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>106</b>
8.1	Ouvrages.....	106
8.2	Sites web.....	106
<b>9</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>108</b>
9.1	Annexe n°1 : Annonce publique – « Personnes recherchées pour une étude sur la mémoire » .....	109
9.2	Annexe n°2 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Sandrine Maes .....	110
9.3	Annexe n°3 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Jeremy Maes .....	112

# 1 Introduction

Le projet. Voilà bien un terme dans l'air du temps. Notre vie est parsemée de projets : projet professionnel, projet de vacances, projet éducatif, projet de vie... Cependant, le concept de projet reste une notion relativement floue.

Nous portons un intérêt particulier au développement de projet, surtout à l'étranger, et souhaitons par la suite travailler dans ce domaine.

Au travers de ce travail de recherche nous explorons différents projets développés en Bolivie.

Nous avons saisi l'opportunité de réaliser notre dernière période de formation pratique en Bolivie. Ce fut l'occasion pour nous de découvrir le projet Creciendo de l'intérieur.

Nous avons également analysé quatre autres projets, dont nous exposerons les caractéristiques plus loin.

Ce travail de mémoire présente pour nous l'occasion d'approfondir nos connaissances sur le développement de projet et nous permettra de mettre ces acquis au profit de notre avenir professionnel. Nous nous intéressons à la coopération et serons amenés à collaborer à des projets existants et à en créer de nouveaux.

Nos objectifs de recherche sont les suivants :

- Identifier et explorer les méthodologies de conduite d'un projet.
- Définir les points forts et les points faibles de ces méthodologies.
- Vérifier sur le terrain dans quelle mesure ces méthodes sont applicables.



## 2 Partie théorique

### 2.1 Le projet : théories et définitions

Nous présentons ici quelques définitions du projet :

*« Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. »<sup>1</sup>*

*« Un projet est une aventure temporaire entreprise dans le but de créer un produit ou un service unique. Temporaire car un projet se termine à une date déterminée, et unique car le résultat final est propre au projet entrepris. »<sup>2</sup>*

Selon F. Aballea<sup>3</sup>, un projet se définit par trois dimensions essentielles :

- L'objectif est précis et délimité
- La durée est déterminée dans le temps
- Son espace est délimité (il peut être plus ou moins vaste selon l'étendue du projet)

Selon Chambon et Pérouze<sup>4</sup>, le projet est un ensemble coordonné d'actions. Celles-ci visent à assurer sa réalisation et son optimisation, de la définition des objectifs jusqu'à son bouclage.

Selon le Dictionnaire de management du projet<sup>5</sup>, le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.

Des ces différentes définitions ressortent deux aspects essentiels : les objectifs et la durée dans le temps. Il s'agit de deux concepts importants lorsque l'on parle de projet.

---

<sup>1</sup> Maders Henri-Pierre. Gauthier Elisabeth. Le Gallais Cyrille. « Conduire un projet d'organisation : Guide méthodologique », Ed. D'Organisations, 1998 (page 20)

<sup>2</sup> « Projet », In Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet> (consulté le 13 juillet 2005)

<sup>3</sup> Aballea F., « L'évaluation qualitative » in Recherche Sociale n° 111, Paris. In « Gestion de projet en travail social » Gay Marcelle, 2005-2006

<sup>4</sup> Chambon M. Perouze H. « Conduire un projet dans les services », Chroniques Sociales, Lyon, 3<sup>ème</sup> Edition. In « Gestion de projet en travail social » Gay Marcelle, 2005-2006

<sup>5</sup> AFITEP. « Dictionnaire de management de projet », AFNOR, 2002, 4<sup>ème</sup> Edition

Afin que des objectifs soient posés et que le projet s'inscrive dans une durée temporelle limitée, il est utile d'introduire ici la notion de méthodologie de projet, pour mieux comprendre comment se construit un projet.

Le projet est un processus défini par différentes étapes distinctes. La méthodologie détermine la manière dont celles-ci s'articulent entre elles.

Comme l'écrivent L. Bellenger et M-J Couchaere, « *le projet doit permettre d'optimiser toutes les ressources parfois cachées ou trop vite ignorées dans un environnement ouvert. En ce sens, il a besoin de l'esprit d'une méthode, d'un plan d'élaboration et d'un véritable mode d'emploi.* »<sup>6</sup>

La recherche dans la littérature fourmille de diverses méthodologies de projet.

Nous allons ici présenter deux méthodes.

L'une d'elle est extraite d'un cours sur la méthodologie de projet<sup>7</sup>, et l'autre est puisée dans « Conduire efficacement sa pensée »<sup>8</sup>.

La première est une méthodologie qui s'applique plus particulièrement au projet dans le travail social. La deuxième, quant à elle, s'applique au projet dans un sens plus large, et non dans un domaine défini.

Nous estimons qu'il est important de faire apparaître les différentes étapes qui constituent la conduite d'un projet. Nous pourrons ensuite, lors de notre analyse, évaluer l'implication des différents acteurs du projet au cours de sa conduite.

## **2.2 Phases de conduite d'un projet**

### **2.2.1 Projet en travail social**

#### **2.2.1.1 1<sup>ère</sup> étape : Exploration/Etat des lieux**

L'équipe formée pour réaliser le projet analyse la situation. A ce stade, il s'agit d'identifier le projet, le contextualiser. Cette étape a pour but d'effectuer un premier état des lieux de la situation, en repérant les changements à apporter, les problèmes nécessitant une adaptation.

Les modifications envisagées permettent alors d'entrevoir une réalité différente à venir. Cette phase permet d'identifier les fondements du projet, son environnement, les besoins auxquels il répond et les ressources qui seront nécessaires.

#### **2.2.1.2 2<sup>ème</sup> étape : Elaboration des objectifs et des moyens**

---

<sup>6</sup> Bellenger Lionel. Couchaere Maire-Josée. « Animer et gérer un projet : un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur », ESF éditeur, 1992 » (page 39)

<sup>7</sup> Gay Marcelle. « Gestion de projet en travail social », 2005-2006

<sup>8</sup> Samson Pierre, « Conduire efficacement sa pensée : de l'idée au projet », Ed. D'Organisations, 1984

L'équipe mandatée pour le projet doit, à cette étape, identifier les objectifs et planifier la suite du projet d'un point de vue de la gestion des ressources qu'elles soient financières, matérielles et humaines.

Il s'agit d'identifier un objectif prioritaire duquel découlent des objectifs secondaires. Ces derniers sont des objectifs opérationnels ou d'action qui permettent de contrôler si le processus de réalisation du projet se déroule bien. Cette phase comprend également la planification des tâches.

#### 2.2.1.3 3<sup>ème</sup> étape : Réalisation

Dans cette étape la conduite du projet est définie. L'équipe le met en route en effectuant quelques ajustements si nécessaire, tels que rappel des coûts, repérage des risques et mesures de correction.

Les risques les plus fréquemment rencontrés sont une préparation insuffisante, une équipe peu engagée, des objectifs mal définis, des ressources inappropriées. Les risques peuvent être d'origine interne ou externe. Afin de les maîtriser et de les anticiper au mieux, il est conseillé d'identifier les risques qui pourraient survenir, des les évaluer et d'y apporter des solutions ou des réponses. Bien entendu, il convient de garder à l'esprit que le risque zéro n'existe pas, mais que plus la liste des risques est étudiée, mieux ils seront gérés.

#### 2.2.1.4 4<sup>ème</sup> étape : Evaluation

Le projet ayant abouti, cette étape vise à son évaluation. L'équipe l'analyse d'un point de vue objectif et subjectif. Il observe aussi quels sont les facteurs d'échec et de réussite.

L'équipe reste centrée sur des critères spécifiques :

- Le degré de satisfaction des bénéficiaires
- Le degré d'atteinte des objectifs prévus
- La qualité des propositions (cohérence, faisabilité, valeur ajoutée ...)
- Le respect des engagements (planification, budget)

La dernière étape vise aussi à la transférabilité des données et du projet, afin d'enrichir les réseaux.

### 2.2.2 Projet au sens large

#### 2.2.2.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer.

Le fait de pouvoir définir la raison d'être d'un projet, ce à quoi il sert constitue une bonne entrée en matière.

Il s'agit de définir « l'objet » du projet, ce qui le fonde, l'identifie. Ici se pose la question-clé : de quoi s'agit-il ? Il est évident que la réponse à cette question ne se trouvera pas forcément du premier coup, et qu'il est important d'y apporter une attention particulière.

Dans cette première étape de structuration du problème, il convient de définir trois composantes : point de départ, point d'arrivée (but), modes de résolution. Si l'un de ces trois axes est vague ou indéterminé, cela signifie que le problème est mal structuré.

#### 2.2.2.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

Dans cette étape, il s'agit de procéder à la définition des besoins. C'est le temps de l'analyse du contexte. Il y a toujours au départ d'un projet une idée. Il arrive parfois que son origine soit floue, cependant, en règle générale, le projet naît d'une constatation, d'un rapport voire d'une étude, basée sur un manque, une amélioration à apporter.

Ce moment du projet est consacré à l'étayage des données qui ont fait germer le projet et à leur évaluation. Cette démarche n'est pas linéaire mais récursive. La problématique est généralement vaste et il est parfois nécessaire d'effectuer un va-et-vient dans cette étape afin de ne pas négliger certains besoins.

#### 2.2.2.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

Pour procéder à la pose des objectifs, il est adéquat d'utiliser les connaissances dont dispose l'équipe et d'en acquérir de nouvelles. De nombreux outils sont disponibles et il est nécessaire d'en connaître les limites, leurs buts, afin de les employer à bon escient.

Pour la définition des objectifs, il existe différentes méthodes préfabriquées. Ces dernières ont l'avantage d'utiliser l'expérience déjà acquise par d'autres, de faciliter la compréhension et de simplifier l'encadrement. Toutefois, elles ne sont pas transposables à toutes les spécificités d'un problème et sont parfois inutilisables dans un contexte donné. C'est pourquoi ces méthodes sont un bon point de départ mais doivent être adaptées à chaque cas.

#### 2.2.2.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

En se basant sur le problème de base, cette étape permet de vérifier s'il existe des sous-problèmes. C'est également l'occasion de poser des hypothèses quant à la manière de les résoudre.

#### 2.2.2.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Lors de l'élaboration du plan de travail, on parle de temps : comment l'organiser et comment le répartir entre les différents acteurs.

La notion de temps joue un rôle-clé car souvent les délais à respecter sont mal adaptés et peuvent coûter cher sur bien des plans.

Afin de gérer le calendrier de manière optimale, il convient d'envisager le temps dans sa dimension statique et dynamique. Un seul calendrier permet d'effectuer le choix des dates, cependant, les jours ne sont pas équivalents en opportunités, en ressources ou en contraintes selon le moment de la semaine, du mois ou de l'année. C'est pourquoi le bon choix des dates pour les différentes étapes du projet constitue déjà une précaution.

Cependant, il faut tenir compte de la dimension dynamique du temps lorsque des phases nécessitent des travaux synchronisés par différents acteurs. Cette manière de voir le temps permet d'inscrire les différents moments dans la durée.

#### 2.2.2.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebauche des solutions

Ce moment du projet correspond au recueil des faits récoltés et à leur analyse critique. La formation de solutions est également un des domaines de prédilection des méthodes préfabriquées.

#### 2.2.2.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

Afin de choisir les solutions les plus adéquates, il convient d'effectuer une étude de faisabilité et de prendre le temps de décider.

#### 2.2.2.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

Lorsque les étapes précédentes ont été réalisées, il s'agit de se lancer dans la réalisation concrète du projet.

#### 2.2.2.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

Une fois que le projet a abouti, les différents acteurs peuvent effectuer un bilan, afin de capitaliser les enseignements rencontrés lors du projet. Cette phase permet de vérifier si les objectifs sont atteints.

### 2.3 Retour sur les deux méthodologies

A la lecture de ces quelques pages, nous constatons que le fait de mener à bien un projet n'est pas si simple qu'il y paraît. Il s'agit d'un processus formé d'étapes claires et définies, chacune contenant sa part de travail et de réflexion pour assurer le bon déroulement du projet.

La première méthode présentée paraît plus simple car les étapes sont moins nombreuses et semblent moins approfondies.

Dans la deuxième méthode, les étapes sont plus élaborées.

Toutefois, un point commun relie ces deux théories : il s'agit du temps de mise en place et de réflexion avant la réalisation à proprement parler.

Dans chacune des deux méthodes, la mise en route intervient en avant-dernière étape, les précédentes étant consacrées à la réflexion, à la prévision des risques, à la pose des objectifs.

Lorsque l'on parle de projet, la notion de temps est très importante. Un projet respectant ces deux méthodologies doit pouvoir être fondé sur des réflexions et prévisions, avant même qu'une action concrète ne soit posée.

Lors de l'analyse des définitions du terme projet, nous avons mentionné l'importance de l'objectif. Grâce aux méthodes présentées, nous ne pouvons que réaffirmer cette constatation. Les étapes consacrées à la pose des objectifs sont bien fournies et conséquentes. Les objectifs déterminent la suite des actions, qui se coordonnent en vue de leur réalisation.

Nous allons ici revenir sur la notion d'objectif. La définition simple de ce mot est « le but déterminé d'une action. »

Un objectif est une projection, l'énoncé d'un résultat qu'on veut atteindre. De ce fait, il s'agit d'une estimation qui sera atteinte ou pas. Les écarts entre l'objectif énoncé initialement et le résultat effectif obtenu sont mesurables. Leur évaluation intervient généralement en fin du processus de projet, lors de la phase du bilan.

Un objectif peut être défini très clairement, il peut être chiffré, ambitieux ou alors coller à la réalité. Ce qui importe le plus dans la pose de l'objectif et qui témoigne de sa qualité n'est pas tant son objectivité ou son réalisme mais sa capacité d'influencer les acteurs du projet et de les motiver.

Un objectif attractif et rassembleur permet de mobiliser les différentes personnes amenées à collaborer sur un projet.

Nous retiendrons donc que l'objectif est déterminant dans la réussite du projet. Il est fixé suite à une réflexion menée entre besoins, moyens et ressources. Un objectif doit répondre à un problème en utilisant les ressources disponibles.

Il doit également servir de moyen d'évaluation pour définir la réussite du projet. Ce qui signifie que si les objectifs fixés sont atteints le projet sera considéré comme réussi.

Nous abordons au travers des objectifs une autre facette du projet, le concept de réussite. Les objectifs sont les indicateurs de cette dernière.

Nous allons tout d'abord définir les critères de réussite, et ce que nous comprenons par ce terme.

## **2.4 Critères de réussite**

Pour tout projet, il existe des critères et/ou des conditions de réussite.

D'après nos recherches voici quelques définitions :

*« Un critère est d'abord un indicateur qui permet d'identifier quelque chose. Si ce quelque chose est une « réussite », c'est-à-dire le fait que les objectifs sont atteints, on définira les critères comme les indicateurs de la réussite. Mais ces indicateurs eux-mêmes ne permettent d'identifier une « réussite » qu'en référence avec des principes, des attentes, des exigences, des prévisions, des règles (...) En tant qu'indicateurs, les critères peuvent être qualitatifs quand la réussite ne présente pas de degré (c'est cela ou ce n'est pas cela), quantitatifs dans le cas contraire (...). Les indicateurs de réussite peuvent être choisis dans deux champs : le champ des conditions de la tâche, qui transforme cette dernière en performance ; le champ des contenus de la tâche, qui permettent d'énoncer le degré suivant lequel on la maîtrise. »<sup>9</sup>*

Cette définition nous permet de comprendre les différents aspects que revêt le terme de critère. D'une part il sert d'indicateur binaire (oui – non) et d'autre part il facilite l'évaluation d'un point de vue global et éclaire quant au niveau d'acquisition des tâches ou des compétences.

Selon la démarche du Conseil Opérationnel<sup>10</sup>, le critère de réussite d'un projet est abouti si trois objectifs sont atteints :

1. *« Le consultant apporte une solution ou un procédé.*
2. *Le client constate une amélioration réelle après l'adoption de la solution du consultant.*
3. *Le client est capable de continuer seul dans la voie de l'amélioration. »<sup>11</sup>*

Les termes tels que consultant ou client utilisés dans cette définition correspondent à ce que nous appelons ici porteurs ou bénéficiaires.

Voici d'autres critères de réussite qui permettent d'évaluer l'atteinte d'un objectif :

- *« Projet innovant*
- *Outils sans concurrence*
- *Outil utilisable par tous*
- *Formations spécifiques*
- *Complémentarité des partenaires (compétences, intérêt porté au projet, vécu et expérience)*
- *Projet collaboratif, travail en réseau »<sup>12</sup>*

---

<sup>9</sup> « LEXIQUE (Projet d'école 2005/2008) », In Académie de Versailles, [En Ligne], Adresse URL : <http://64.233.179.104/search?q=cache:Nb0KRw4GUCgJ:www.ac-versailles.fr/ia91/Circ2004/DIPE/pdf/ProjetEcole/Lexique.doc+critere%2Breussite%2Bprojet&hl=fr> (site web consulté le 15 juin 2006)

<sup>10</sup> Définition du Conseil opérationnel d'après le site web Thelo conseil : « Est une prestation de service avec engagement de résultats. C'est à la fois du conseil de contenu et du conseil de processus. Et ceux-ci sont mis en œuvre sur le terrain dans le cadre d'une mission opérationnelle définie dans le Contrat de Projet. »

<sup>11</sup> « Conseil opérationnel », In Thelo Conseil, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.thelo-conseil.com/operationnel.asp> (site web consulté le 15 juin 2006)

En d'autres termes, dans chaque projet, des critères de réussite doivent être fixés. Ceux-ci peuvent être définis soit en accord avec les différents membres, soit par les financeurs ou encore par des experts extérieurs.

Ces critères, définis par la/les personne(s) portant le projet, indiquent le minimum attendu pour que le projet soit qualifié de réussi. Ils portent sur le contenu, les stratégies et les productions du projet.

Pour évaluer la réussite d'un projet, il faut avoir établi des critères de réussite.

Par critères de réussite, nous entendons des indicateurs qui permettent d'évaluer la réussite d'un projet par l'atteinte d'un objectif. En effet, la simple formulation d'un objectif ne donne pas suffisamment d'informations quant à son atteinte. C'est pourquoi les indicateurs revêtent une importance particulière.

Un indicateur efficace comprend la description des critères qui permettent de juger de l'atteinte d'un objectif et la définition du succès attendu à la fin du projet.

Pour cette recherche, nous allons également tenir compte de la notion de réussite au sens plus large du terme. En effet, pour les projets que nous allons analyser par la suite, des critères de réussite n'ont pas toujours été clairement définis, c'est pourquoi nous tiendrons également compte du sentiment de réussite des différents acteurs du projet.

Comme nous l'avons énoncé dans l'introduction, nous allons nous intéresser aux projets et plus particulièrement aux manières de les conduire. Nous en distinguerons ici deux en particulier : l'empowerment et l'efficacité. Afin de clarifier ces deux notions, nous allons à présent les définir.

## 2.5 L'empowerment

### 2.5.1 Qu'est-ce que l'empowerment ? – Différents niveaux

L'empowerment signifie l'appropriation ou la réappropriation de son pouvoir

*« L'intérêt du concept d'empowerment est qu'il permet de cerner de près une réalité importante : des personnes ayant vécu des conditions de vie incapacitantes (chômage, pauvreté, marginalités, etc.) prennent leur affaire en main et font avancer leur cause. » (Le Bossé et Lavallée, 1993)<sup>13</sup>*

---

<sup>12</sup> « Critère de réussite du projet par rapport aux objectifs visés », In MediathequeEnLigne, [En Ligne], Adresse URL :

[http://www.cdr.infini.fr/wiki/index.php/Crit%E8res\\_de\\_r%E9ussite\\_du\\_projet\\_par\\_rapport\\_aux\\_objectifs\\_vis%E9s](http://www.cdr.infini.fr/wiki/index.php/Crit%E8res_de_r%E9ussite_du_projet_par_rapport_aux_objectifs_vis%E9s) (site web consulté le 15 juin 2006)

<sup>13</sup> « La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux », In Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) [En Ligne], Adresse URL : <http://www.uqac.ca/msiaa/Annexes/Annexe20.pdf> (site web consulté le 20 juin 2006)



*« Au plan individuel, Eisen (1994) définit l'empowerment comme la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle. »<sup>14</sup>*

*« L'empowerment individuel comprend une dimension transactionnelle qui se joue aussi au plan social et collectif car il implique une relation avec les autres. À cet effet, Katz (1984) le représente comme un paradigme synergique où les personnes sont interreliées, où il y a un partage des ressources et où la collaboration est encouragée. »<sup>15</sup>*

*« Il demande un effort individuel qui est alimenté par les efforts de collaboration et un changement de l'environnement. » (Wallerstein & Bernstein, 1988)<sup>16</sup>*

Nous pouvons résumer brièvement les définitions proposées ci-dessus en retenant que l'empowerment vise au développement des compétences d'un individu afin qu'il prenne ou reprenne le contrôle de ses actes, gagne en confiance et en estime de soi grâce à la prise de conscience de sa capacité à agir sur la situation.

La notion d'empowerment se situe à différents niveaux et doit se comprendre dans son ensemble. Nous allons présenter ici de manière plus détaillée ce que nous entendons par empowerment individuel, groupal ou communautaire.

**Au niveau individuel** le processus d'empowerment signifie que l'individu se développe sur un plan :

- Psychologique (estime de soi, confiance en soi, gestion de ses peurs, adhésion aux valeurs)
- Intellectuel (connaissances, réflexion)
- Economique (accès aux moyens de production, au marché)
- Physique (santé)
- Social (solidarité, communication)
- Politique (négociation, participation à la prise de décisions).

Nous retiendrons donc qu'au niveau individuel, la personne acquière davantage de connaissances et de confiance en elle afin d'interagir adéquatement avec son environnement, de saisir des opportunités et d'agir sur un plan individuel, groupal et institutionnel.

À ce niveau, la notion d'empowerment psychologique est primordiale. Elle est définie comme un sentiment de plus grand contrôle sur sa vie.

Cette notion implique une idée de développement personnel, de solidarité au sein d'un groupe, de participation et d'organisation.

---

<sup>14</sup> « Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment », In Le Centre d'excellence pour la santé des femmes – Consortium Université de Montréal (CESAF), [En Ligne], Adresse URL : <http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html> (site web consulté le 20 juin 2006)

<sup>15</sup> Idem note de page de page n° 14

<sup>16</sup> Idem note de page de page n° 14

**Au niveau groupal** le processus d'empowerment signifie réaliser des actions impossibles au niveau individuel et travailler à plus grande échelle

L'empowerment psychologique est ici nécessaire mais il ne suffit pas pour instaurer des changements ou des transformations au niveau social et collectif. C'est pourquoi la notion d'empowerment groupal sous-entend que les individus travaillent en collaboration et partagent leurs acquis et/ou leurs ressources afin d'amorcer un changement.

A ce niveau, les membres concernés doivent prendre conscience de former un groupe, réaliser leurs propres analyses de groupe et développer une vision qui leur est propre.

**Au niveau communautaire** le processus d'empowerment signifie mettre en œuvre les différentes aptitudes individuelles et groupales afin de permettre un développement s'appliquant à la communauté.

L'empowerment contribue au développement de la communauté de différentes manières :

- Attitudes, valeurs : évaluation du degré de « sens communautaire des individus »
- Capacités : connaissances, aptitudes des membres ou de la communauté
- Structure organisationnelle : développement des structures locales
- Leadership : possibilité pour les membres ou les organisations locales de mettre en œuvre leurs initiatives sur le plan communautaire.

*« L'empowerment comporte quatre composantes essentielles: la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique (conscience individuelle, collective, sociale et politique). Lorsque ces quatre composantes sont en interaction, un processus d'empowerment est alors enclenché. Ce processus proactif est centré sur les forces, les droits et les habiletés des individus et de la communauté, plutôt que sur les déficits ou les besoins (Gibson, 1991, Anderson, 1996). »<sup>17</sup>*

Nous ressortons quelques éléments essentiels. Un travail permettant le développement de l'empowerment sous-entend qu'il sera amorcé à partir des forces et des habiletés des personnes concernées. C'est-à-dire que l'accent sera mis en priorité sur les compétences déjà existantes au sein d'un groupe et non sur les manques et les besoins.

En résumé, nous retiendrons que l'empowerment est un processus qui permet aux individus de fonctionner de manière cohérente en tant que groupe ; au niveau groupal, l'empowerment permet d'influencer la condition des individus eux-mêmes et celle des groupes. Il donne aux gens la conscience qu'ils peuvent agir sur leur situation.

Il s'agit donc d'une démarche en mouvement perpétuel oscillant entre les individus et le groupe qu'ils composent. Les personnes influencent le groupe de par leurs

---

<sup>17</sup> Idem note de page de page n°14

expériences et capacités individuelles et le fonctionnement du groupe interagit sur les membres.

## 2.5.2 Le processus

L'empowerment se déroule en plusieurs étapes : la découverte des membres d'un milieu entre eux ainsi que le dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe. Après concertation, le groupe propose un diagnostic de la situation dans lequel il se trouve et formule par la suite des objectifs à atteindre.

L'un des objectifs de l'empowerment communautaire est d'améliorer la capacité de la communauté à analyser sa situation, définir ses problèmes et les résoudre afin qu'elle jouisse pleinement de ses droits.

Plus concrètement, cela signifie que les intervenants donnent une impulsion au groupe afin qu'il puisse de lui-même et avec ses propres moyens répondre à une situation problématique.

D'après Withemoore et Kerans 1988, « *la clé de l'empowerment est la participation, qui devient un processus de développement. La réussite de ce développement est liée à l'étendue du pouvoir dont peuvent faire preuve les participants dans le processus décisionnel.* »<sup>18</sup>

Cette définition sous-entend que l'empowerment réussi s'évalue en fonction du pouvoir décisionnel des individus.

Toutefois, tous les éléments qu'impliquent une décision ne sont pas toujours accessibles pour les personnes.

L'empowerment ne peut donc être évalué simplement sur la participation aux décisions.

Afin de relativiser cette notion, il existe différentes formes d'empowerment qui découlent de la participation<sup>19</sup> :

### 2.5.2.1 L'empowerment formel

Il s'agit de l'empowerment abordé plus haut. L'empowerment formel signifie que les individus disposent des éléments nécessaires leur permettant de prendre part aux décisions (par exemple : participation aux assemblées, accès aux votations, ...)

---

<sup>18</sup> « La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux », In Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) [En Ligne], Adresse URL : <http://www.uqac.ca/msiaa/Annexes/Annexe20.pdf> (site web consulté le 20 juin 2006)

<sup>19</sup> Idem note de page n°18

#### 2.5.2.2 L'empowerment intrapersonnel

Cela consiste en la capacité de l'individu à prendre conscience de ses capacités à intervenir sur une situation.

L'empowerment intrapersonnel peut conduire à la participation aux décisions (empowerment formel) ou en être le résultat.

Cette notion implique que l'individu ait acquis de la confiance en soi.

#### 2.5.2.3 L'empowerment instrumental

Ce type d'empowerment signifie que l'individu est capable d'influencer une décision sur le plan des moyens. C'est-à-dire qu'il dispose de ressources concrètes (matérielles) ou de connaissances lui permettant de prendre part à une décision.

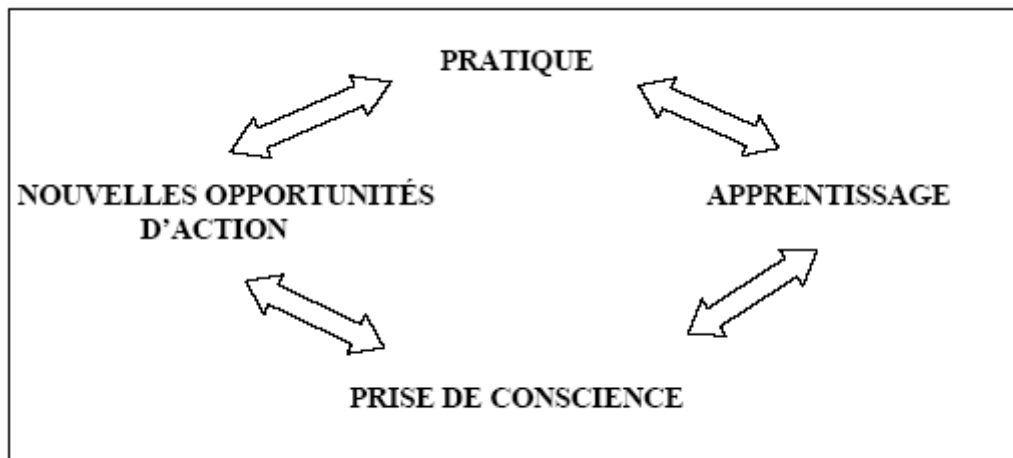
La difficulté à ce niveau, est que les enjeux d'une décision sont souvent très techniques et ne sont pas forcément à portée des individus. De plus, ces derniers ne disposent pas nécessairement de moyens adéquats à la situation.

#### 2.5.2.4 L'empowerment substantif

Il s'agit ici de la capacité des autorités et des citoyens à travailler ensemble sur la recherche de décisions satisfaisantes pour tous et permettant l'atteinte du résultat désiré.

Voici un schéma élaboré par Le Bossée et Lavallée<sup>20</sup> afin d'illustrer le processus d'empowerment.

Schéma n°1 – Le processus d'empowerment



Source : Le Bossée et Lavallée (1993)

Ce schéma circulaire illustre le déroulement de l'empowerment. En principe, le processus s'enclenche lors de la prise de conscience d'un individu. Suite à cela, ce dernier va effectuer des apprentissages nouveaux qui vont conduire à une pratique. De cette pratique découle de nouvelles opportunités d'action.

Le processus d'empowerment permet donc à l'individu d'enrichir ses capacités et d'influencer le groupe dans lequel il évolue. Au niveau de l'empowerment communautaire, l'individu est capable dans l'idéal de prendre part aux décisions concernant la communauté dans laquelle il s'insère.

Cependant, cet idéal est relativisé par les différentes formes d'empowerment proposées plus haut. Ces dernières permettent d'évaluer la capacité de l'individu d'agir au cours du processus décisionnel et non pas seulement à la décision en elle-même.

## 2.6 L'efficience

### 2.6.1 Qu'est-ce que l'efficience ? - Quelques définitions

*« Rapport entre les résultats fournis et les moyens engagés. L'efficience est orientée sur la productivité. »<sup>21</sup>*

<sup>20</sup> « Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment », In Le Centre d'excellence pour la santé des femmes – Consortium Université de Montréal (CESAF), [En Ligne], Adresse URL : <http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html> (site web consulté le 20 juin 2006)

<sup>21</sup> « Définition », In Association Suisse d'Organisation et de Management (ASO), [En Ligne], Adresse URL : [http://www.aso-organisation.ch/lexique/\\_lexique/00000003.htm](http://www.aso-organisation.ch/lexique/_lexique/00000003.htm) (site web consulté le 15 juin 2006)

« *Relation entre le résultat obtenu et les ressources utilisées* »<sup>22</sup> selon ISO9000/2000.

Ces deux définitions montrent que l'efficacité est le lien entre les moyens mis en œuvre et le résultat atteint.

Ce ratio est considéré comme efficace lorsqu'il permet d'atteindre un maximum de résultats avec un minimum d'efforts et de moyens financiers.

Dans les pays développés et en voie de développement la tendance est de réaliser davantage avec une utilisation judicieuse de moindres ressources.

L'efficacité permet également d'évaluer si une entreprise ou un projet est performant par rapport à d'autres.

## 2.6.2 Évaluation de l'efficacité

Pour évaluer l'efficacité, il est plus facile de se baser sur les moyens plutôt que sur les résultats.

La manière dont sont gérées les ressources (financières, matérielles,...) permet d'apporter d'avantage d'informations sur la qualité de la réalisation des objectifs.

Voici quelques indicateurs d'efficacité qui peuvent être utilisés pour l'évaluation :

- Coût par service ou programme offert
- Frais généraux par rapport au coût total des programmes ou services
- Rendement par employé
- Coût par client servi
- Taux d'absentéisme et de roulement du personnel
- Taux d'achèvement des programmes
- Fréquence des défaillances du système
- Ponctualité dans la prestation des services

L'efficacité et l'efficacitésont des concepts traditionnels qui servent à évaluer la performance. Une organisation est efficace si, lorsqu'on la compare à des organisations similaires, ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. Elle est efficace dans la mesure où elle atteint ses buts ou réalise ses objectifs.

Toutefois, les organisations peuvent être très efficaces sans être efficaces et elles peuvent parvenir à des niveaux relativement élevés d'efficacité sans pour autant être efficaces.

---

<sup>22</sup> « Terminologie », In, CEPPIC, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.ceppic.fr/notes/terminologie.pdf> (site web consulté le 15 juin 2006)

## **2.7 Analyse des concepts d'empowerment et d'efficience et mise en lien avec la méthodologie de projet**

### **2.7.1 Analyse des concepts d'empowerment et d'efficience**

Nous avons développé les concepts d'efficience et d'empowerment. Nous pouvons dire que l'empowerment privilégie l'augmentation des compétences de chaque acteur et que l'efficience privilégie la réussite à moindre coût.

Ces deux concepts divergent sur différents points.

Tout d'abord, la durée n'est pas forcément vue sous le même angle. Un projet axé sur l'efficience se doit d'être réalisé le plus rapidement possible et ce au moindre coût.

Un projet visant l'empowerment ne tiendra pas compte nécessairement de ce ratio temps/coûts mais privilégiera l'acquisition de compétences en vue d'un changement durable. Ce dernier ne peut s'opérer dans de brefs délais. Dès lors que l'on parle d'individus, le temps nécessaire pour atteindre un objectif varie d'une personne à l'autre. Quant aux coûts, ils seront envisagés en fonction du but poursuivi et non pas en vue d'une économie maximale.

Dans un projet d'efficience, les acteurs seront choisis selon leurs compétences. Par exemple, lorsqu'il s'agit de résoudre un problème spécifique, il est adéquat de faire appel à un spécialiste du domaine.

A l'opposé, un projet d'empowerment se concentrera sur les personnes rencontrant une difficulté et tentera de les amener à la résoudre par elles-mêmes, ce qui conduira à l'acquisition de nouvelles compétences.

Au niveau des moyens, nous pouvons observer la même différence.

Pour tendre à l'efficience il est nécessaire de faire appel à un expert qui utilisera les moyens techniques adaptés au problème, quitte à les créer pour le cas spécifique.

Au contraire, pour l'empowerment, les moyens mis à disposition seront utilisés et la réflexion portera sur comment faire avec les ressources existantes. C'est-à-dire que l'empowerment privilégie l'utilisation des compétences des gens, des moyens matériels existants ou pouvant être construits avec les bénéficiaires. Lorsque l'on parle de moyens, on entend également les moyens financiers. Cet aspect sous-entend donc qu'en empowerment, l'utilisation des ressources financières existantes ou productibles au sein des acteurs du projet sera priorisée.

L'empowerment se base clairement sur un travail avec l'individu ou un groupe et sa capacité à interagir avec et dans son environnement.

Le fait de travailler avec les personnes influe fortement sur le processus, qui prend alors le temps nécessaire pour que les personnes intègrent une confiance et une estime d'elles-mêmes essentielles pour entreprendre des actions dans leur environnement.

A contrario, l'efficience est un concept plus technique qui visualise un problème ou une situation problématique et qui agira dessus à l'aide de spécialistes et ce dans

le délai le plus bref en visant une dépense minimale et une économicité de ressources.

Les aspects théoriques que nous avons développés ici sont significatifs de la différence entre les deux concepts. Lorsque nous parlons d'empowerment, nous devons en définir les nombreux aspects, les relations où s'imbriquent les individus, la communauté et l'environnement. Mais lorsque nous parlons d'efficacité, nous abordons un concept plus technique et plus « simpliste » car il s'agit d'une démarche claire et définie : un problème – un calcul de coûts – un spécialiste capable de le résoudre rapidement au meilleur prix.

Malgré ces dissemblances, les deux modèles possèdent des points communs. En effet, chacun vise à l'amélioration d'une situation et pour ce faire il se base sur une méthodologie de projet.

Nous pouvons donc dire que tant l'empowerment que l'efficacité visent à l'amélioration d'une situation. La manière de procéder diverge selon l'axe choisi, particulièrement au niveau du temps. Si l'empowerment tend vers un changement durable, ce qui implique un temps de réalisation long, l'efficacité permet de répondre rapidement à une demande.

Le choix d'une méthode plutôt que de l'autre se fera en fonction du contexte et de l'environnement. Ces éléments déterminent la manière de procéder. Dans un contexte où il s'agit de survie, les porteurs privilégieront une approche efficace qui permettra de résoudre rapidement un problème. L'empowerment présuppose que les porteurs ont le choix et que le temps ne presse pas.

## 2.7.2 Lien avec la méthodologie de projet

Nous allons dans cette partie reprendre la méthodologie de projet analysée dans les pages précédentes (projet élaboré en 9 étapes) et la mettre en lien avec le point de vue de l'empowerment puis de l'efficacité. Ce procédé nous permettra d'identifier de quelle manière la méthodologie de projet est menée au travers de ces deux visions.

## 2.7.3 Méthodologie et empowerment

### 2.7.3.1 Etape 1 : Identifier le problème et le structurer

Dans la méthodologie de projet présentée plus haut, les points clefs de cette étape sont la définition de la raison d'être du projet, ainsi qu'un aperçu de la continuité de celui-ci (départ, arrivée, modes de résolutions).

Lorsqu'un projet est de type empowerment, le problème effectif n'est pas forcément celui qui sera identifié en tant que tel lors de la mise sur pied. Plus clairement, si pour un groupe de bénéficiaires la construction d'un puits apparaît comme une priorité, une vision d'empowerment privilégiera le développement des



compétences de ces personnes dans le but qu'elles puissent utiliser leurs propres ressources et ceci afin d'être en mesure de conduire n'importe quelle construction qui leur sera utile (puits, latrines, réservoirs d'eau...).

Nous pouvons également remarquer dans cette étape que si le projet est de type empowerment, il est difficile d'établir les trois composantes citées dans la méthode. S'il paraît aisé de définir le départ, il devient plus confus d'en juger l'arrivée et complexe d'imaginer les modes de résolutions. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, lorsque l'on parle d'empowerment, on parle d'individus avec toutes les dimensions de subjectivité et d'imprévis que cela implique.

#### 2.7.3.2 Etape 2 : Prise de conscience des besoins

Rien de significatif pour l'empowerment concernant cette étape.

#### 2.7.3.3 Etape 3 : Préciser les objectifs

En empowerment, l'analyse des besoins consiste à aller au-delà de la demande explicite.

D'une part, la recherche de la demande implicite permet d'aboutir à l'assouvissement de besoins que l'on pourrait qualifier de « secondaires » (en opposition avec les besoins de base).

D'autre part, le fait de répondre à un besoin renvoie le bénéficiaire à l'état de consommateur. Il présente une demande à laquelle les intervenants répondent de manière adéquate et rapide. Il n'a pas été sollicité sur la façon dont ce besoin allait être assouvi, mais il dispose d'une solution toute faite.

Une vision d'empowerment cherche donc à modifier cet état de consommation pour parvenir à un niveau d'action. Le bénéficiaire n'est pas seulement demandeur, mais acteur de l'assouvissement de ses besoins.

#### 2.7.3.4 Etape 4 : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Rien de significatif pour l'empowerment concernant cette étape.

#### 2.7.3.5 Etape 5 : Décider du plan de travail et l'organiser

Le développement de cette étape dans la méthodologie nous parle du temps à gérer de la manière la plus correcte possible afin d'éviter les pièges du planning et les coûts liés.

Toutefois en empowerment, nous avons déjà pu constater que le temps prend une dimension variable et non quantifiable.

Le temps n'est pas lié aux coûts engendrés mais bien à la capacité des individus d'acquiescer de la confiance et de l'estime de soi.

#### 2.7.3.6 Etape 6 : Ebaucher les solutions

Rien de significatif pour l'empowerment concernant cette étape.

#### 2.7.3.7 Etape 7 : Vérifier et choisir

Les solutions adaptées en empowerment sont à chercher du côté des acteurs. L'idée principale est de stimuler les bénéficiaires tout en leur laissant le choix, afin de trouver l'action adéquate.

#### 2.7.3.8 Etape 8 : Mettre en œuvre

Rien de significatif pour l'empowerment concernant cette étape.

#### 2.7.3.9 Etape 9 : Evaluation

Dans la méthodologie de projet, ces deux dernières étapes font également référence à la notion de risque : comment les évaluer, les anticiper.

Toutefois, un projet guidé par l'empowerment se différencie de la théorie pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la notion de risque ne sera pas abordée de la même manière. Lorsque l'on vise l'empowerment, on cherche avant tout le développement des compétences chez les acteurs. Partant de ce principe, les risques sont difficilement prévisibles du fait que l'on travaille avec des personnes.

De plus, au cours de la réalisation d'un projet en empowerment, l'objectif est souvent modifié, redéfini au fur et à mesure de l'évolution des choses.

L'identification de tous les risques est quasi impossible. Le risque n'est pas considéré comme un danger ou un obstacle, mais comme un événement générateur de nouvelles possibilités.

### 2.7.4 Méthodologie et efficience

Comme nous l'avons défini au début de cette recherche, le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif dans un temps limité.

Afin de répondre au mieux à cela, la méthodologie de projet est élaborée. Cette méthodologie permet de conduire efficacement un projet, de fixer des objectifs clairs et précis, d'évaluer les risques. Nous pouvons dire que la méthodologie est par définition efficiente.

En effet, elle permet en elle-même d'atteindre un but le plus rapidement possible et au moindre coût.

C'est pourquoi nous ne reprendrons pas ici chaque étape pour identifier ce qui s'y retrouve lorsque l'on parle d'efficience puisque la méthodologie est par essence la représentation de l'efficience. En effet, chacune des étapes proposées vise à créer un projet qui répond à une demande en remplissant des objectifs, avec un minimum de ressources. Ces étapes permettent de conduire un projet performant et efficient.

Nous garderons à l'esprit qu'un projet est un processus qui suit une méthodologie précise. Cette méthodologie permet de fixer des objectifs en lien avec les besoins et la problématique initialement visée. Les objectifs vont permettre de vérifier la réussite de l'action. Ils sont à ce moment déclinés en indicateurs mesurables et objectivables.

Ils peuvent répondre à différents concepts. Dans le cadre de cette recherche, nous allons retenir les notions de l'efficience et de l'empowerment qui toutes deux permettent à l'individu de se projeter dans le temps et de modifier son environnement et son avenir.

A présent que ces apports théoriques sont posés, nous allons nous intéresser de plus près au moment de la naissance d'un projet et aux premières étapes qui le constituent. Il s'agit ici de comprendre comment naît l'idée d'un projet.

Ce dernier peut se baser soit sur une demande particulière, soit sur l'observation d'un besoin non satisfait. Nous allons dans les pages suivantes éclaircir les notions de besoin et de demande. En effet, selon qu'un projet est conduit de manière empowerment ou efficiente, le besoin et la demande sont appréhendés de manière différente.

## **2.8 Notion de besoin**

Nous éprouvons tous des besoins quelques soient notre race, notre sexe, notre âge, notre origine.

Il existe deux sortes de besoins.

En premier lieu, sans air ni eau, nous ne pouvons survivre. Ces besoins sont appelés fondamentaux.

En second lieu, les besoins accessoires améliorent notre qualité de vie sans être vraiment nécessaires.

Qu'est-ce qu'un besoin ?

*« Le besoin réfère plutôt à une condition minimale à atteindre. Il se traduit par la capacité à atteindre une condition ou à réaliser une tâche selon un seuil de satisfaction minimal requis. »<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> « Notion de besoin », In, Commission scolaire de Montréal (CSDM), [En Ligne], Adresse URL :

C'est donc à partir d'une prise de conscience d'un état d'insatisfaction que le besoin existe.

Selon Maslow il existe deux catégories de besoins: physiologiques (qui viennent du corps), et psychologiques (qui viennent du cœur et de l'esprit).

Exemples de besoins physiologiques :

- S'hydrater
- Dormir
- Respirer un air de qualité
- Se laver
- Se loger
- Se nourrir
- Se vêtir
- ...

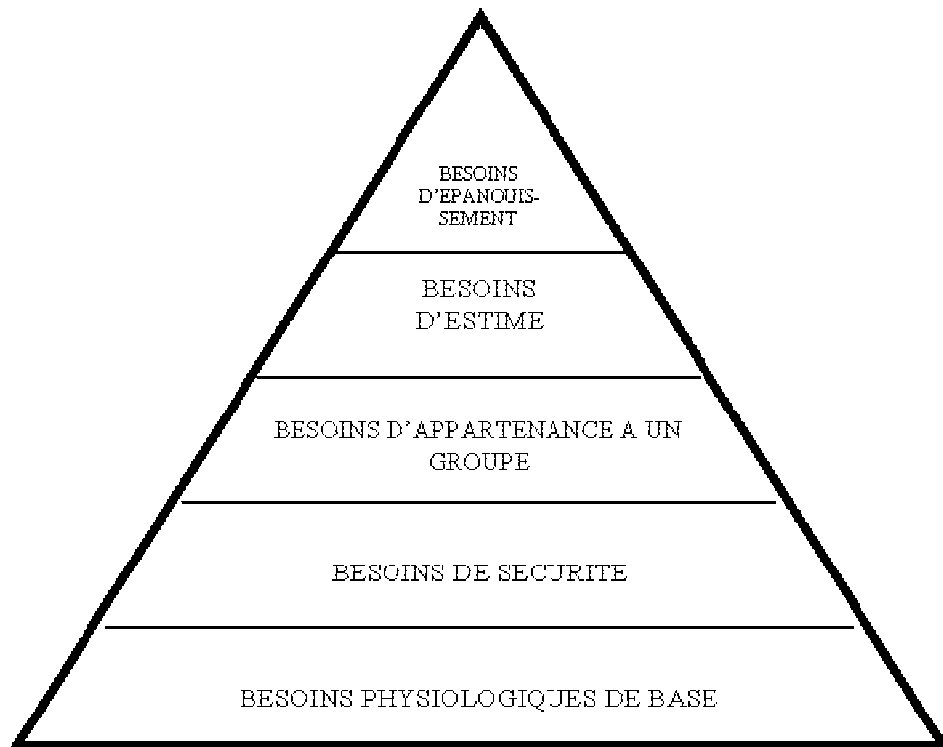
Exemples de besoins psychologiques :

- Accomplissement de soi
- Amour et amitié
- Appartenance à un groupe
- Autonomie
- Bonheur et goût de vivre
- Confiance en soi
- Connaissances (savoir)
- Défis à relever
- Épanouissement
- Estime de soi
- Respect
- ...

Les besoins physiologiques sont des besoins essentiels à la survie et au développement global; les besoins psychologiques sont des besoins dont la satisfaction contribue à la qualité de la vie mais ne relève pas d'une nécessité absolue.

Voici la pyramide <sup>24</sup> de la classification des besoins selon Maslow :

Schéma n°2 – Pyramide des besoins selon Maslow



### 2.8.1 Besoin physiologique de base

Il s'agit des besoins qui permettent la vie et le maintien de la santé physique. On retrouve les besoins d'air, d'eau, de nourriture.

### 2.8.2 Besoin de sécurité

Ici, les notions de sécurité physique et psychologique sont comprises. Le besoin de sécurité englobe par exemple un toit, des vêtements, mais également l'assurance du lendemain (sécurité familiale, de revenus...).

### 2.8.3 Besoin d'appartenance à un groupe

Il s'agit des besoins sociaux. L'individu a besoin d'être aimé par sa famille, respecté par ses proches, par le groupe dans lequel il évolue.

---

<sup>24</sup> « Pyramide de Maslow », In Marketing Fondamental, [En Ligne], Adresse URL : <http://ygourven2.free.fr/webcom/wanadoo/fondamental/marketingfondamental.html> (site web consulté le 9 septembre 2006)

## 2.8.4 Besoin d'estime

Le besoin d'estime signifie que l'individu s'apprécie et se respecte et qu'il reçoit une appréciation positive des autres.

## 2.8.5 Besoin d'épanouissement

C'est l'accomplissement personnel de l'individu, ce qui fait qu'il est unique. Il s'agit de la réalisation de soi, du développement des valeurs, de l'existence d'une vie intérieure.

## 2.8.6 Différentes situations de besoins

Lorsqu'il existe un écart entre la situation d'une personne et le besoin à satisfaire, on appelle cet écart situation de besoin.

Il existe aussi différentes situation de besoin<sup>25</sup> :

- La situation de besoin
- La situation de normalisation
- La situation optimale
- La situation idéale

### 2.8.6.1 La situation de besoin

Lorsque la condition d'une personne ne respecte pas les besoins physiologiques de base, elle est présumée en situation de besoin.

La situation de besoin correspond à l'écart entre la situation actuelle d'une personne et le seuil minimal à atteindre.

Ce n'est qu'une fois l'écart soulagé que la personne n'est plus considérée en situation de besoin. Le besoin vise donc à combler cet écart.

### 2.8.6.2 La situation de normalisation

Ce n'est que lorsque la personne atteint le seuil minimal acceptable que l'amélioration de la situation tendra vers la normalisation.

Cette situation correspond à l'écart entre la situation minimale acceptable et une situation normale (en correspondance avec la moyenne de la population, d'un groupe, d'une communauté ...).

---

<sup>25</sup> « Notion de besoin », In, Commission scolaire de Montréal (CSDM), [En Ligne], Adresse URL : <http://www.csdm.qc.ca/recit-adapt-scol/ressources/aides/besoin.htm> (site web consulté le 9 septembre 2006)

Si la situation de cette personne dépasse le minimum acceptable sa situation tendra à se normaliser. Ce n'est qu'une fois une condition moyenne atteinte que la personne vivra une situation normale.

#### 2.8.6.3 La situation optimale

Cette situation correspond à l'écart entre une situation moyenne et une situation plus favorable. Si les conditions de vie dépassent la situation moyenne (toujours en correspondance avec un groupe, une communauté ...), cette personne vivra une situation optimale.

#### 2.8.6.4 La situation idéale

Cette situation correspond à l'écart entre une situation optimale et une situation sans contrainte. Cette situation se caractérise par le superflu et l'accessoire.

Les différentes situations de besoins illustrent la démarche de l'individu face à un manque.

Tout d'abord, la personne se situe en situation de besoin. L'écart entre la situation de la personne et le besoin à satisfaire est de l'ordre de la tolérance individuelle. Lorsque la personne ressent un besoin fort, elle va tenter de combler le manque. Une fois le premier écart comblé, la personne se retrouve en situation de normalisation. C'est-à-dire qu'elle évalue sa situation en fonction du groupe dans lequel elle évolue et tendra à se mettre au même niveau.

Ce niveau atteint, la personne cherche à atteindre un niveau supérieur au groupe, voire un niveau idéal.

L'individu vise donc l'accomplissement, la réalisation de soi comme but « ultime ». Les besoins de base étant satisfaits, il cherchera à améliorer sa situation, jusqu'au bien-être total.

Ce bien-être s'évalue en fonction de la personne et du groupe dans lequel elle vit.

## 2.9 La demande : quelques définitions

*« La notion de demande renvoie à une situation de communication interpersonnelle. Il y a demande lorsqu'un sujet s'adresse à un autre qui est supposé en mesure de lui répondre. Toute demande implique le désir d'une entrée en relation dont elle est l'expression. »<sup>26</sup>*

De cette définition, nous retiendrons qu'une demande implique une mise en communication entre deux personnes. La demande peut être exprimée de deux façons différentes: implicitement ou explicitement.

---

<sup>26</sup> « Demande », In Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Demande> (site web consulté le 12 septembre 2006)

*«La demande est la formulation explicite d'un besoin de formation adressé par quelqu'un (une ou plusieurs personnes, parfois une institution) à quelqu'un (le plus souvent, un organisme indépendant). Dans de nombreux cas, la demande explicite ne concorde pas avec le besoin réel, c'est-à-dire avec la demande implicite. L'analyse des besoins a justement pour fonction de dégager cette demande implicite. »<sup>27</sup>*

*« La demande explicite : il s'agit de la demande officiellement exprimée par l'institution. »<sup>28</sup>*

*« La demande implicite : il s'agit de la part "cachée" de la demande. Pourquoi l'a-t-on exprimée ? Quels sont les enjeux ? A qui profite-t-elle réellement ? Quels liens peut-on effectuer avec les informations obtenues lors de l'analyse de la situation ? »<sup>29</sup>*

Grâce à ces différentes définitions, nous remarquons qu'il est important de bien analyser la demande et nous constatons également que celle-ci est par nature complexe. Il est nécessaire de savoir s'il s'agit d'une demande explicite ou implicite. Afin d'en être certain, il est judicieux d'effectuer une analyse de la situation en se penchant sur les besoins : de qui émanent les besoins ? (d'une personne, d'une institution ...), sont-ce des besoins physiologiques de base ?

Cette analyse de la demande permet de distinguer si le projet tend vers l'efficience où vers l'empowerment.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, lorsque le projet prend la direction de l'efficience, les premières étapes de la réalisation (identification du problème, prise de conscience des besoins, ...) tenteront de répondre au mieux à une demande explicite.

S'il s'agit d'empowerment, l'effort sera concentré sur la recherche de la demande implicite, sur les besoins que cache une demande.

## **2.10 Critique des concepts de besoin et de demande**

Nous soulevons ici deux interrogations.

La première concerne les besoins identifiés plus haut et la pyramide présentée. Cette hiérarchisation est-elle applicable à tous les individus ?

Un besoin placé sur une strate plus élevée dans la pyramide ne pourrait-il pas supplanter un besoin de base ou même le remplacer ?

En effet, les sensibilités varient d'un individu à l'autre et les besoins peuvent être ressentis avec une intensité différente. De plus, ce modèle dépend de l'âge de la

---

<sup>27</sup> « Lexique », In LexCD, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.chez.com/abrougui/LexCD.html> (site web consulté le 12 septembre 2006)

<sup>28</sup> « Base de connaissance », In Grenoble Universités Campus Ouvert (GreCO), [En Ligne], Adresse URL : <http://greco.grenet.fr/webgreco/bases/projet/6111.php> (site web consulté le 12 septembre 2006)

<sup>29</sup> Idem note de bas de page n°33



vie. Un enfant ne dispose pas des mêmes moyens pour la satisfaction de ses besoins qu'un adulte ou une personne âgée.

Nous pensons aux populations boliviennes que nous avons rencontrées. Leur besoin d'appartenance à une communauté, à une famille paraît très important et est souvent satisfait au détriment du besoin de sécurité. Ces personnes peuvent se mettre dans des situations précaires pour garantir leur appartenance à un groupe social. Par exemple, les mineurs de Potosí s'exposent à des risques inconsidérés pour leurs familles. L'individu se donne moins d'importance que celle du groupe auquel il appartient.

Il faut garder à l'esprit que cette pyramide a été pensée par un occidental, se basant sur une population de cette même culture. Si l'on change de population, les passages entre les différentes couches de la pyramide ne s'opéreront pas de la même manière.

Notre deuxième question se pose en tant que telle : est ce que l'autonomie, telle que le défend l'empowerment, est généralisable à toutes les situations ? Est-ce que tous les individus sont prêts à assumer les prises de conscience et les responsabilités supposées par cette manière de faire ?

Ces questionnements naissent également des observations effectuées lors de notre stage. Les populations boliviennes envisagent-elle l'autonomie sous le même angle que nous ?

Afin de nuancer cela, nous apportons ici un éclairage particulier. Nous allons aborder la notion d'état agentique, qui apporte une autre vision de l'autonomie et de la responsabilisation.

## 2.11 L'état agentique

### 2.11.1 Qu'est-ce que l'état agentique – quelques définitions

*« L'état agentique se caractérise par le fait que le sujet se considérerait comme un agent exécutif d'une volonté souveraine, qu'il admet. »<sup>30</sup>*

*« L'intégration dans la hiérarchie amène une perte d'autonomie pour un nouvel état, [...] l'état agentique. Le sujet ne se sent plus responsable de ses actes, il se considère comme l'instrument de la volonté d'autrui, il obéit aux ordres. Du coup le sujet remet à l'autorité le soin de juger si l'action est bonne ou mauvaise et s'en tiendra à son jugement. »<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> Willem Doise. Deschamps Jean-Claude. Mugny Gabriel. « Psychologie sociale expérimentale », Librairie Armand Colin, Paris, 1978, p 117

<sup>31</sup> « Une étude de Milgram », In, OMH, [En Ligne], Adresse URL : <http://olivier.hammam.free.fr/scispec/milgram3.htm#A02> (site web consulté le 30 septembre 2006)

*« Lorsque l'individu obéit, il délègue sa responsabilité à l'autorité et passe dans l'état que Stanley Milgram appelle agentique. L'individu n'est plus autonome, c'est un agent exécutif d'une volonté étrangère. »<sup>32</sup>*

Ces définitions mettent en lumière un des points clés de la notion d'état agentique. Un individu possède une conscience, un moi, qui lui permet de gérer ses pulsions. Cette conscience est formée par la morale, les valeurs de cet individu, ce qui est jugé par lui comme bon ou mauvais. Toutefois, lorsque l'individu obéit à une autorité, il perd cette notion de conscience et c'est l'autorité qui sera juge de ce qui est bon ou mauvais. L'homme rejette alors la responsabilité de ses propres actes se conformant alors à la structure.

A une très grande majorité, les gens font ce qu'on leur demande de faire sans tenir compte de la nature de l'acte prescrit et sans être réfrénés par leur conscience dès lors que l'ordre leur paraît émaner d'une autorité légitime.

Le concept d'état agentique découle d'une expérience effectuée par Stanley Milgram, en 1963, intitulée : une expérience portant sur les effets de la punition sur l'apprentissage.

### 2.11.2 L'expérience de Milgram

L'expérience menée par Stanley Milgram permet de définir le niveau d'obéissance d'une personne face à une autorité jugée légitime, ainsi que le processus qui conduit à cette obéissance.

### 2.11.3 Déroulement de l'expérience de Milgram

L'expérience se compose de trois personnes :

- un élève (un comédien qui joue le rôle d'élève)
- un sujet qui dicte le mot à apprendre et vérifie les réponses
- un expérimentateur qui représente l'autorité

Afin de recruter des sujets pour cette expérience, Milgram publie des annonces « Personnes recherchées pour une étude sur la mémoire »<sup>33</sup>

Les personnes recrutées<sup>34</sup> prennent le rôle de sujet. L'expérimentateur donne ensuite des ordres au sujet. Le sujet doit poser un certain nombre de questions à l'élève. Si l'élève (acteur) se trompe, le sujet doit lui infliger une décharge électrique (fictive) allant de 15 à 450 volts. La consigne précise que, pour chaque

---

<sup>32</sup> « Expérience de Milgram », In, Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience\\_de\\_Milgram#.C3.89tat\\_agentique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_de_Milgram#.C3.89tat_agentique) (site web consulté le 30 septembre 2006)

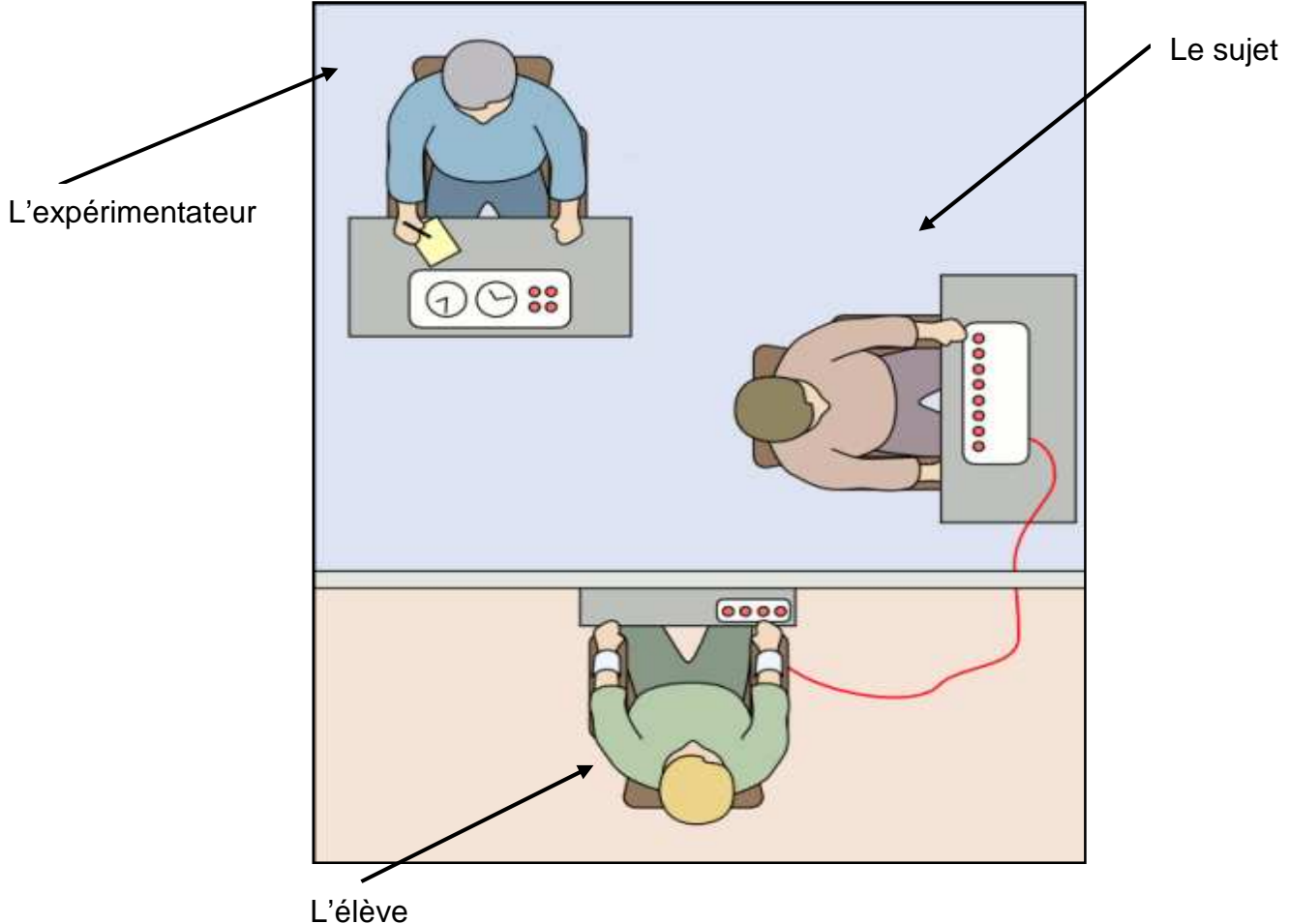
<sup>33</sup> « Une étude de Milgram », In, OMH, [En Ligne], Adresse URL : <http://olivier.hamam.free.fr/scispec/milgram1.htm#A02> (site web consulté le 30 septembre 2006)

<sup>34</sup> Voir annexe n°1 : Annonce publique

nouvelle erreur, il faut augmenter l'intensité du choc et l'expérience s'arrête lorsque le sujet est arrivé à donner trois chocs de 450 volts.

Voici la disposition de la pièce où doit se dérouler l'expérience :

Schéma n°3 – Disposition de la pièce selon l'expérience de Milgram



L'élève donne régulièrement des feed-back au sujet :

- à 75 volts il gémit
- à 120 volts il crie
- à 135 volts il hurle
- ...

Au fur et à mesure de l'expérience, le sujet entre en conflit avec l'expérimentateur. Le sujet commence à hésiter s'il faut continuer d'infliger les chocs. L'expérimentateur l'assomme alors de phrases afin que le sujet persévère :

- « Continuez s'il vous plaît, je vous prie de continuer
- L'expérience exige que vous continuiez
- Il est absolument indispensable que vous continuiez

- *Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer »*<sup>35</sup>

Ce n'est qu'une fois le sujet refusant d'obéir à la dernière incitation de l'expérimentateur que l'expérience prend fin.

A la fin de l'expérience, l'expérimentateur explique au sujet qu'il n'a pas administré de chocs et procède à un débriefing en portant beaucoup d'attention à déculpabiliser le sujet afin qu'il puisse être en paix avec sa conscience.

#### 2.11.4 Résultat de l'expérience de Milgram

*« Ces résultats dépassent les attentes les plus pessimistes d'étudiants, d'adultes de classes moyennes et même de psychiatres, qui avaient prévu un choc maximal moyen d'environ 130 volts et un taux d'obéissance de 0 % : le choc moyen maximal administré atteint 360 volts, 62.5 % des sujets obéissant jusqu'au dernier choc de 450 volts. L'expérimentateur dispose donc d'un pouvoir qu'il ne soupçonnait pas, où se refusait à soupçonner, jusqu'alors. »*<sup>36</sup>

Le constat est qu'un pourcentage élevé de personnes effectue l'expérience jusqu'au bout. Il est toutefois important de signaler que ces personnes sont dans un conflit entre la conscience d'avoir mal agi et entre le devoir du respect envers l'engagement qu'ils ont pris avec l'expérimentateur. D'après Milgram, la manipulation de l'expérimentateur sur le sujet induit pour beaucoup cette obéissance et le sujet s'efforce de faire taire sa conscience.

L'état agentique conduit la personne à agir pour une autorité. Mais pourquoi la personne agit-elle comme cela ? :

- Le désir de tenir sa promesse
- L'évitement de tous conflits
- La perte des conséquences lointaines
- L'abandon de toutes responsabilités personnelles
- L'envie de se montrer digne
- Le besoin de continuer l'action
- La facilité à nier sa responsabilité lorsqu'il y a une hiérarchie
- L'envie de se rallier au groupe
- La volonté de s'intégrer dans la hiérarchie
- L'identification à l'autorité est la norme

Si cet état est utilisé à long terme, la personne sera amenée à ne plus avoir de conscience de soi, de ne plus être capable de se déterminer en « je ». L'autorité entraîne donc la personne vers la déresponsabilisation de ses actes, dans un état de soumission librement consentie.

---

<sup>35</sup> Willem Doise. Deschamps Jean-Claude. Mugny Gabriel. « Psychologie sociale expérimentale », Librairie Armand Colin, Paris, 1978, p 114

<sup>36</sup> Willem Doise. Deschamps Jean-Claude. Mugny Gabriel. « Psychologie sociale expérimentale », Librairie Armand Colin, Paris, 1978, p 115

## **2.12 Critique des concepts d'empowerment et d'efficience**

Avant de présenter le contexte bolivien qui est le cadre de cette recherche, nous allons ici proposer un tableau regroupant les avantages et les inconvénients de l'empowerment et de l'efficience que ce soit pour les promoteurs ou pour les bénéficiaires.

Ce tableau nous permettra de récapituler les notions abordées jusqu'ici et de visualiser comment les apports théoriques ci-dessus influencent les acteurs du projet.

Tableau n°1 – Critique des concepts d'empowerment et d'efficacité

	Force / Avantage		Faiblesse / Inconvénient	
	Empowerment	Efficacité	Empowerment	Efficacité
<b>Promoteur(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des bénéficiaires</li> <li>- Responsabilité partagée</li> <li>- Recherche du besoin caché</li> <li>- Co-acteur</li> <li>- Statut : aide à la solution</li> <li>- Changement durable (long terme)</li> <li>- Interaction avec l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'implication des bénéficiaires</li> <li>- Temps de réalisation court</li> <li>- Seul responsable (champ libre)</li> <li>- Réponse à la demande</li> <li>- Acteur</li> <li>- Statut : toute puissance et connaissance</li> <li>- Minimisation des coûts</li> <li>- Minimisation des moyens</li> <li>- Changement rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de réalisation long</li> <li>- Coûts</li> <li>- Ne répond pas directement à la demande explicite</li> <li>- Utilisation des compétences existantes (temps de réalisation peut-être long)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de réponse au besoin caché</li> <li>- Rendre le bénéficiaire consommateur</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Co-acteur</li> <li>- Augmentation des compétences</li> <li>- Interaction avec l'environnement</li> <li>- Autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de responsabilité</li> <li>- Réponse directe à une demande (projet clé en main)</li> <li>- Consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de réponse à une demande (sentiment de ne pas être écouté)</li> <li>- Trop d'implication</li> <li>- Manque d'actions concrètes en début de projet, difficulté de s'engager, de se mobiliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non implication</li> </ul>

A l'aide de ce tableau, nous pouvons relever quelques éléments importants.

- Lien bénéficiaires/porteurs

Lorsqu'il s'agit d'efficience, les promoteurs portent un projet pour les bénéficiaires. Si l'on parle d'empowerment, les bénéficiaires et les promoteurs travaillent ensemble à la réalisation du projet.

Nous relevons donc que selon la méthode choisie, les rapports entre bénéficiaires et promoteurs sont différents. Soit ils sont amenés à collaborer et se retrouvent à un statut de co-acteur, soit les promoteurs se mettent au service des bénéficiaires pour satisfaire une demande.

- Notion de demande/besoin

Comme nous l'avons déjà abordé précédemment, la méthodologie choisie influencera le problème pris en compte pour l'élaboration du projet.

En efficience, les promoteurs vont se concentrer afin de répondre le plus rapidement et au moindre coût à la demande des bénéficiaires.

En empowerment, les promoteurs se baseront sur la demande explicite puis chercheront à comprendre les besoins cachés, afin de proposer un projet qui permette d'y répondre.

De cette constatation découle une différence dans la satisfaction des bénéficiaires. Ils se sentiront écoutés dans leur demande et pourront finalement bénéficier d'un projet qui correspond à leurs attentes initiales. Toutefois, ils ne sont pas impliqués dans le processus du projet et peuvent ressentir cette non-implication comme un manque (efficience).

Par contre lorsque les promoteurs prennent en compte le besoin caché, la première demande, de la part des bénéficiaires, pourrait ne pas être suffisamment entendue. Comme la méthode de l'empowerment présuppose une collaboration et une prise de conscience des bénéficiaires, ceux-ci pourraient se sentir déstabilisés. L'impression de ne pas être écoutés peut très fortement se ressentir. Le poids des responsabilités nouvelles peut s'avérer difficile à assumer, comme nous l'avons vu avec l'état agentique

- Contexte

Du cadre dans lequel se déroule le projet dépendra la méthode utilisée. Nous pouvons affirmer cela en nous basant sur la notion du temps et des coûts selon chacune des méthodes.

Si la situation présente une urgence, l'utilisation de la méthodologie d'empowerment, avec ce que cela implique au niveau de la durée peut s'avérer dangereuse et inefficace, contrairement à l'efficience.

- Différence avantages/inconvénients

De ce tableau ressort que les avantages identifiés pour les porteurs peuvent être ressentis comme des inconvénients pour les bénéficiaires.

Par exemple, si l'implication dans l'empowerment est une force pour les promoteurs, elle peut être une faiblesse pour les bénéficiaires, qui préfèrent parfois ne pas prendre de telles responsabilités.

Ceci nous amène donc à affirmer que les inconvénients pour les bénéficiaires doivent être pris en compte par les porteurs pour assurer au mieux la réussite du projet.



### **3 Situation socio-économique de la Bolivie**

Cette recherche se base sur l'analyse de divers projets élaborés en Bolivie. Afin de mieux cerner la réalité dans laquelle ils s'ancrent, nous allons à présent décrire le contexte socio-économique de ce pays.

En effet, pour mener à bien notre analyse, il nous paraît judicieux de tenir compte de ces paramètres, permettant une meilleure compréhension économique, sociale et culturelle des enjeux de ces projets.

La Bolivie est classée au 114<sup>ème</sup> rang (sur 175 pays pris en compte par l'ONU) en termes de développement. Avec le Honduras et le Nicaragua, c'est le pays le plus pauvre d'Amérique latine, que ce soit en matière d'éducation, de santé, ou de PNB par habitant. Tous les domaines sont touchés. Les ONGs sont donc présentes dans tous les domaines. Leur grand nombre et leur large spectre d'activités a souvent fait dire que la Bolivie vit de l'aide internationale.<sup>37</sup>

La persistance de la pauvreté en Bolivie est un grand problème. On peut distinguer deux types de pauvreté :

- La pauvreté absolue
- La pauvreté relative

#### **3.1 La pauvreté absolue**

Malgré une situation politique plus ou moins stable depuis ces quinze dernières années, la Bolivie est l'un des pays les plus pauvres d'Amérique du Sud. En effet, en 1999, d'après le Cadre stratégique de la lutte contre la pauvreté (CSLP), 63 % des Boliviens vivaient en dessous du seuil national de pauvreté. Le revenu annuel moyen des pauvres en Bolivie n'était que de 290 \$US. Le seuil national de pauvreté se situe à 590 \$US. D'après le Rapport sur le développement dans le monde pour 2001 publié par la Banque mondiale, 29,4 % des Boliviens gagnent moins d'un 1\$ US par jour.

#### **3.2 La pauvreté relative**

Un problème particulièrement grave en Bolivie est la répartition inégale des revenus. En effet, la tranche de la population la plus riche, environ 20%, gagne plus de 50% des revenus tandis que la tranche de la population la plus pauvre, environ 20%, gagne 5,6% des revenus. Afin de calculer la répartition des revenus

---

<sup>37</sup> « Aide internationale », In NiceFuture, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.nicefuture.com> (site web consulté le 15 juin 2006)

d'un pays, il est d'usage d'utiliser le coefficient de Gini<sup>38</sup>. En 1997, ce coefficient atteint 0,56. Ce chiffre nous indique une très grande inégalité des revenus !

### **3.3 Mais qui sont donc ces pauvres ?**

La pauvreté est surtout visible dans les régions rurales où plus de 80% de la population vit dans le dénuement. L'économie de la Bolivie est considérée comme non viable. Son rendement agricole est très faible à cause des sécheresses, des inondations, d'infrastructures et de techniques de production inadéquates compliquées d'une pénurie constante d'eau.

De plus, l'isolement est une cause de pauvreté importante. De nombreuses personnes habitent dans des collectivités éloignées, dispersées et peu peuplées avec un accès aux infrastructures, aux marchés et aux services publics restreints. Ces collectivités sont de plus, le plus souvent mal intégrées sur le plan culturel.

Nous avons eu le privilège de pouvoir passer six mois en Bolivie. Tous les jours, nous avons été amenés à constater cette pauvreté.

En effet, bien que nous vivions dans une des villes considérées comme les plus riches de Bolivie, nous rencontrons la pauvreté quotidiennement.

Le problème ne réside pas uniquement dans le manque d'infrastructures. Les emplois et les opportunités de développement existent. Toutefois, la plupart des Boliviens et particulièrement les femmes ne conçoivent pas l'idée de travail rémunéré par un salaire mensuel de la même manière que nous pourrions le faire ici. Les conditions de vie sont tellement différentes qu'il est souvent préférable et vital pour eux de se concentrer sur un gain faible, mais quotidien, qui permet d'assurer le minimum familial. Il s'agit d'une approche culturelle et d'une vision du travail qui diffère de ce que nous connaissons en Suisse. Cependant, cet état de fait ne permet que difficilement un développement économique.

De plus, nous avons eu l'occasion de nous rendre dans des villages isolés de l'Altiplano. Le choc culturel y est assez fort.

Il s'agit de quelques maisons de terre et de pierres, regroupées sur des plaines inhospitalières et battues par le vent, à quelques 200 km de la ville la plus proche. Les habitants possèdent souvent des troupeaux de lamas, qui leur permettent de se nourrir et de transporter de la marchandise. Ils subsistent grâce au troc (animaux, fabrication artisanale), activité pour laquelle ils se rendent en ville, à raison de plusieurs jours de marche.

Malgré ces conditions de vie extrêmes les gens se considèrent dans l'ensemble heureux. Nous pouvons dire cela grâce aux témoignages recueillis lors de notre passage. Il ne s'agit certainement pas d'une universalité mais la phrase ressortie

---

<sup>38</sup> Le coefficient de Gini permet de mesurer la répartition des revenus dans un pays. Un coefficient de zéro représente l'égalité parfaite, un coefficient de un, l'inégalité parfaite. Normalement, tout coefficient de plus de 0,50 est considéré comme une indication d'une très grande inégalité des revenus dans un pays.

le plus souvent est : « somos pobre, pero feliz » (nous sommes pauvres, mais heureux).

Le paysage socio-économique étant à présent exploré, nous allons revenir ici sur les grandes lignes de l'histoire de la Bolivie, ce qui va nous permettre une meilleure approche de la culture et nous donner une idée des mentalités boliviennes. En effet, les chapitres historiques rencontrés par ce pays et ses habitants sont extrêmement forts et ont été marquants pour les Boliviens.

L'histoire commence bien évidemment par la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb en 1492. Dès leur arrivée, les capitaines et autres conquistadors se mettent en quête d'or, d'argent et de richesses de toutes sortes. Dès les premiers contacts avec les populations indigènes, les conquérants les considèrent comme des animaux. L'esclavage est monnaie courante. Des traités sont lus (sans interprètes) où les Indiens sont exhortés à se convertir « à la Sainte foi Catholique » sous peine de voir les conquérants s'emparer de leurs femmes et enfants, d'être dépossédés de leurs biens et de subir de terribles châtiments. « *(Nous) vous ferons tout le mal que nous pourrons vous faire...* »<sup>39</sup>.

Pour ce qui est de la Bolivie particulièrement, l'exemple le plus frappant reste Potosi, cette ville qui fut le berceau de toutes les richesses durant des siècles, qui comptait plus d'habitants que Boston ou Londres, où les plus grandes fêtes avaient lieu dans l'abondance voire la décadence et qui aujourd'hui est devenue une ville extrêmement pauvre, battue par des vents froids, cicatrice encore ouverte d'années d'exploitation et de pillage.

Nous ne reviendrons pas sur les détails de ces siècles de colonisation, mais retiendrons juste pour ce travail que les pays d'Europe ont exploité les richesses sud-américaines pour construire leur propre développement, ce faisant en épuisant les ressources de l'Amérique Latine et en utilisant les Indiens comme esclaves.

Par la suite, l'esclavage a été aboli et les Indiens ont été reconnus comme faisant partie de la race humaine. Cependant, en 1952 encore, les Indiens effectuant des travaux domestiques s'agenouillaient pour parler aux Blancs et dormaient avec les chiens.

Les populations indigènes ont été fortement marquées par ces pages sombres de l'Histoire, au point d'oublier la valeur de leur existence propre et leur droit à une reconnaissance. De nos jours encore, cette soumission est palpable. Nous pensons ici aux costumes si typiques de ces femmes andines, avec leurs jupes, leurs tresses et leurs chapeaux, et qui font la joie de l'objectif des appareils photos de nombreux touristes. Lorsque l'on sait que ces tenues ont en fait été imposées par Charles III à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle pour que les femmes boliviennes ressemblent aux paysannes espagnoles, le pittoresque en prend un coup. Cet exemple illustre à quel point les populations indigènes ont intégré leur soumission à une autorité.

Lors de notre période de stage, nous avons pu constater de visu que les Indiens aymaras ou quechuas sont encore bien trop souvent l'objet du mépris.

---

<sup>39</sup> Galeano Eduardo. « Les veines ouvertes de l'Amérique Latine », Terre Humaine, Librairie Plon, 1981, p. 23

Ce chapitre nous permet d'avancer que les conditions de vie des Boliviens sont parfois extrêmement difficiles. Elles se situent entre pauvreté et sentiment de soumission et de dévalorisation.

Sans faire de généralités, nous pouvons dire que les Boliviens ont tendance à se montrer passifs et la soumission à une quelconque autorité est de mise.

Nous pouvons ici faire un lien avec l'état agentique que nous avons développé précédemment.

Au regard du passé historique de ce pays, nous constatons que les Boliviens ont été soumis à une autorité pendant fort longtemps.

Ce manque de liberté d'action a conduit les individus vers un état agentique, une certaine perte de conscience de leur autonomie.

Ces derniers apports sont à mettre en lien avec la notion d'empowerment. En effet, un projet d'empowerment a pour but premier d'autonomiser la personne et de la rendre consciente de sa capacité à agir sur son environnement.

La situation de la Bolivie présente un terrain propice à ce genre de projet. Les boliviens étant très peu conscients de leur pouvoir, il semble judicieux de travailler en ce sens.

Toutefois, il est important de tenir compte des aspects plus confortables de l'état agentique. Des personnes n'ayant pas pour habitude d'assumer des responsabilités peuvent se sentir dépassées par un poids jusqu'alors ignoré.

Dans les analyses présentées plus bas, ces apports seront pris en compte.

## **4 Analyse de Sandrine Maes**

### **4.1 Description et fonctionnement du projet Creciendo**

Dans cette partie, je m'intéresse de plus près au projet Creciendo. Avant de me lancer plus en avant, je vais le présenter plus en détail.

Il s'agit d'une école créée en 2001, composée de six niveaux, allant de l'école enfantine à la 5ème année primaire. Les enfants sont à l'école de 8h à 16h et bénéficient en plus de trois repas quotidien (déjeuner-dîner-goûter).

Cette école est née de la rencontre entre Teresa Pittet, une fribourgeoise, sous mandat de l'ONG E-Changer et Maria, une sœur italienne travaillant en Bolivie. Toutes deux vivent et travaillent en Bolivie depuis plus de dix ans lorsqu'elles se rencontrent. Elles ont l'envie de créer quelque chose dans la ville où elles vivent et sont sensibilisées aux problématiques concernant les enfants et leur scolarité, de part leurs formations professionnelles respectives dans l'enseignement.

Au début, elles ont créé une structure d'appui dans la maison de Maria car elles se sont aperçues que même si le système scolaire bolivien est fait de telle manière que les enfants ne fréquentent l'école en général qu'une demi-journée, ils ne parvenaient pas à réaliser leurs tâches scolaires. Cette situation est souvent due à l'absence du contrôle d'un adulte (pour vérifier la régularité, ou donner un coup de main si nécessaire), à des tâches domestiques nombreuses ou au travail.

Teresa et Maria ont donc commencé par l'accueil d'enfants au domicile de Maria et la supervision des devoirs. Par la suite, elles ont constaté que la plupart des enfants avaient des frères et sœurs qui n'étaient pas scolarisés. Elles se sont penchées sur le problème. Cela a mis en lumière que certains enfants n'étaient pas scolarisés par manque d'argent (frais, uniformes...), ou alors n'étaient pas recensés et n'existaient tout simplement pas aux yeux du système.

A cela se rajoute qu'il est fréquent que les mères travaillent toute la journée et doivent laisser les enfants livrés à eux-mêmes.

Le projet s'est modifié en fonction des besoins du contexte et a finalement abouti à la création de Creciendo, une école qui diffère des écoles publiques boliviennes de par sa mission, ses intervenants et son fonctionnement.

Les enfants de Creciendo sont pour la plupart issus de familles pauvres, ou connaissant une situation difficile.

Afin de créer un partenariat avec la préfecture du département de Tarija, l'école accueille également les enfants qui connaissent des problèmes d'apprentissage et/ou de comportement et qui ne sont plus admis dans les autres écoles, en échange d'une reconnaissance, et d'une prise en charge des frais de nourriture et du salaire des professeurs principaux.

L'équipe est composée de la directrice, d'une conseillère pédagogique, d'une psychologue, d'une kinésithérapeute et de six professeurs principaux. Elle travaille

donc en pluridisciplinarité afin que chaque enfant soit accompagné au mieux et puisse s'épanouir et se développer dans les meilleures conditions possibles.

## 4.2 Question de recherche et hypothèses

L'objet de cette recherche est de déterminer de quel type est le projet Creciendo et quels sont les avis et sentiments des bénéficiaires et des porteurs. Plus clairement, je formulerai ma question de recherche de la manière suivante :

### ***Empowerment ou efficience, quel aspect privilégie les promoteurs et les bénéficiaires du projet Creciendo ?***

Afin d'y répondre, j'élabore les hypothèses suivantes :

H.1. L'importance relative accordée aux critères d'efficience et d'empowerment varie selon la position des personnes dans le projet.

Je pose cette hypothèse à la suite d'une réflexion découlant de la théorie explorée. En me basant sur le tableau présenté plus haut où sont identifiés les avantages et les inconvénients de l'empowerment et de l'efficience, je peux identifier clairement que chacune des méthodes présente des différences selon que l'on soit le porteur ou le bénéficiaire.

Je remarque notamment que l'efficience présente des avantages importants pour les bénéficiaires, par exemple en termes de sécurité. Ils ne sont que très peu sollicités en ce qui concerne les décisions qui impliquent une certaine responsabilité et bénéficient au final d'un projet « clé en main ». Je pose donc les postulats suivants qui permettent d'éclaircir la première hypothèse :

H.1.1. Les critères d'efficience se retrouvent plus dans le discours des bénéficiaires.

H.1.2. Les critères d'empowerment se retrouvent plus dans le discours des promoteurs.

Ces différences notées selon la position dans le projet me permettent également de poser une seconde hypothèse :

H.2. Certains des éléments mentionnés comme des réussites en termes d'empowerment par les promoteurs du projet, sont vécus comme des défauts du projet par les bénéficiaires.

En effet, j'ai pu constater qu'en empowerment, les bénéficiaires sont extrêmement sollicités et amenés à être autonomes. Cette idée est-elle généralisable à toutes les situations ? Est-ce que les bénéficiaires ressentent un projet d'empowerment comme une réussite ou alors, considèrent-ils qu'il s'agit d'un échec, dans le sens où au premier abord, les promoteurs ne tentent pas de répondre à la demande. De plus, au vu des éléments apportés précédemment, on peut supposer que les différences culturelles influent en ce qui concerne la notion de réussite ou d'échec.

Ces questions découlent de la partie théorique. Nous avons vu dans le tableau présentant les avantages et les inconvénients de l'empowerment et de l'efficience qu'un même aspect peut être considéré de manière différente selon la place dans le projet. Par exemple, l'implication des bénéficiaires est identifié comme un avantage pour les porteurs, mais peut-être ressenti comme un inconvénient pour les bénéficiaires.

### **4.3 Méthodologie**

Je vais à présent détailler la manière utilisée pour procéder à cette analyse.

La récolte de données a été effectuée en Bolivie durant ma période de stage qui s'est déroulée au sein de l'école Creciendo. Afin de répondre à ma question de recherche, j'ai travaillé sur la parole des gens.

Pour ce faire, j'ai choisi de récolter les discours des différents acteurs du projet que je découpe selon les catégories suivantes :

Bénéficiaires :

- Les enfants
- Les parents

Creciendo s'adresse en priorité aux enfants, en leur permettant d'intégrer une école et une scolarité adéquate. C'est pourquoi ils sont les bénéficiaires principaux du projet.

En même temps, le projet offre de nombreuses possibilités en ce qui concerne les parents (cours, ateliers...). De plus, ils sont également concernés en tant que parents d'élèves. C'est pourquoi je les considère à part entière dans la catégorie des bénéficiaires.

Promoteurs/Porteurs :

- Les porteurs « occidentaux » Teresa et Maria
- Les porteurs « boliviens », l'équipe éducative

Teresa et Maria, les co-fondatrices de Creciendo sont les porteurs principaux du projet. Je les classe dans la même catégorie car toutes deux sont des Européennes parties à la découverte d'une autre culture dans une optique de développement. De plus, elles portent toutes deux la même double casquette de responsables de projet et d'enseignantes au sein de l'école.

Dans les promoteurs, j'inclus également l'équipe éducative, composée de six femmes boliviennes, cinq enseignantes et une psychologue. Engagées à titre d'employées, elles jouent également un rôle de promoteurs dans le déroulement du projet.

Les différentes catégories étant à présent définies, je vais maintenant expliquer le déroulement concret.

Trois manières de récolte de données ont été utilisées :

- **Interviews semi-directif**

J'ai réalisé des interviews individuelles avec Teresa, Maria, les professeurs et des parents d'élèves. Une première partie des questions posées concernaient les réussites et les échecs selon eux d'un projet, afin d'avoir une idée générale de ce que ces notions représentaient. Puis, j'ai cherché à savoir, selon eux quels étaient les réussites et les manques du projet Creciendo.

Le fait de conduire ces interviews de manière semi-directive m'a permis de laisser une place à des éléments autres que les questions posées et de découvrir ainsi ce qui apparaît spontanément dans le discours des gens.

Cependant, ce processus comporte des limites. Je pense notamment aux entretiens avec les parents d'élèves. Il n'est pas aisé en raison des distances et du travail, d'obtenir un rendez-vous. De plus, j'ai ressenti parfois une certaine gêne pour eux car cette pratique n'est pas aussi courante qu'ici.

- **Questionnaire**

Pour faciliter la récolte de données avec les enfants, j'ai choisi d'utiliser un questionnaire, composé des éléments principaux (qu'est-ce qu'une bonne école ?, que penses-tu de cette école ? qu'est-ce qui te plaît le plus ?, qu'est-ce qu'il te manque ?).

Par ce biais, j'ai pu faire participer tous les enfants et obtenir des informations sur l'école « idéale », et ce qu'ils pensaient de Creciendo, en termes de réussite et de manque.

Cette manière de procéder comporte la limite du manque de liberté sur les autres sujets, mais me permet d'obtenir des réponses aux questions principales.

- **Observation**

Ayant eu la chance de vivre ce projet de l'intérieur durant ma période de stage, j'ai effectué de nombreuses observations, afin de ne pas perdre de précieuses informations qui n'apparaissent pas lors des entretiens ou sur les questionnaires. J'englobe également dans cette partie les entretiens « informels », les moments de discussions avec les enfants, les rencontres avec les parents.

Pour faciliter le dépouillement des informations, j'ai établi un tableau regroupant les indicateurs d'empowerment et d'efficience, J'ai ensuite vérifié pour chaque catégorie si l'indicateur était mentionné dans le discours des gens ou ressortait de mes observations. Pour compléter cela, le tableau est divisé en deux parties, réussite et échec<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Voir Annexe n°2



Le tableau se présente de la manière suivante :

Tableau n°2 – Exemple tableau d'indicateurs d'empow erment et d'efficience

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs

Il sera repris pour chacun des indicateurs identifiés dans la partie suivante. Ce tableau permet de visualiser si des éléments apparaissent dans le discours des différentes personnes ou s'ils ressortent des observations (« D » pour discours, « O » pour observation).

Toutefois, avant de procéder à l'analyse à proprement parler, il est nécessaire d'établir les indicateurs qui me permettront de classer les propos recueillis soit du côté de l'empowerment soit de celui de l'efficience.

## 4.4 Indicateurs d'empowerment

Dans la partie théorique présentée plus haut, nous avons identifié trois différents axes de l'empowerment : individuel, groupal et communautaire. Ils vont servir de base à l'analyse des données.

Je vais reprendre ici chacun de ces axes et les définir afin d'en tirer des indicateurs qui faciliteront l'analyse.

### 4.4.1 Individuel

- Sentiment d'acquisition de nouvelles compétences

Sous cet indicateur apparaissent les efforts réalisés par les porteurs afin de viser l'acquisition de nouvelles compétences par les bénéficiaires.

Pour les bénéficiaires, il s'agit de repérer dans les discours les mentions concernant l'impression d'avoir acquis des compétences nouvelles.

- Sentiment de l'estime de soi

L'estime de soi est une attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et important. C'est se connaître et s'aimer comme on est avec ses qualités et ses limites.

Les théoriciens ne sont pas, à l'heure actuelle, unanimes sur un consensus concernant cette notion. Dans le cadre de ce travail, je vais définir simplement l'estime de soi comme étant la capacité des individus à s'accorder de la valeur en tant qu'être humain.

- Sentiment de respect

Sentiment de considération, d'égard envers quelqu'un ou quelque chose, manifesté par une attitude déferente envers celui-ci ou celle-ci. Soucis de ne pas porter atteinte à cette personne ou à cette chose.

- Sentiment de co-responsabilité

Prise de conscience des conséquences de nos actes.

Par ce terme, j'entends que les bénéficiaires prennent part au projet et s'impliquent en proposant des solutions, en défendant leurs idées.

- Sentiment de bien-être

Se sentir bien, se sentir à l'aise, confortable, autant sur le plan physique que psychologique.

#### 4.4.2 Groupal

- Partage des connaissances

Partage du savoir, savoir faire et savoir être.

Le savoir est un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles acquises par l'étude ou l'expérience.

- Utilisation des ressources disponibles

Mise à disposition d'un individu de ses propres ressources, humaines, financières et matérielles et de son réseau.

- Collaboration dans le projet

Désigne une personne ou une organisation qui a un intérêt légitime dans un projet ou une entité et qui contribue à la capacité de créer de la valeur et de l'activité.

Par ce terme, j'entends que les bénéficiaires prennent part au projet et s'impliquent en proposant des solutions, en défendant leurs idées.

- Conscience du groupe

Ensemble de personnes qui se rassemblent en raison d'une certaine relation et se perçoivent comme une entité plus puissante.

- Solidarité

Dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes envers les autres.

- Circulation des informations

Permettre à toutes les personnes concernées d'obtenir les informations nécessaires ou qui lui seront utiles.

#### 4.4.3 Communautaire

- Sens communautaire des individus

Tout ce qui est commun à plusieurs personnes. Les individus partagent des valeurs communes et se sentent intégrés dans un processus communautaire.

- Développement de structures locales

Utilisation des structures déjà existantes à proximité.

- Collaboration avec les autorités

Action de travailler avec d'autres personnes ou institutions (dans le cadre de cette recherche, avec les administrations, le gouvernement, ...)

### 4.5 Indicateurs d'efficience

#### 4.5.1 Utilisation des moyens

- Utilisation minimale des moyens financiers
- Utilisation minimale des moyens humains
- Utilisation minimale des moyens matériels

#### 4.5.2 Temps et consommation

- Temps de réalisation court
- Notion de consommation – Réponse à la demande

Action d'utiliser un bien ou un service à des fins individuelles ou collectives.

Les indicateurs étant posés et définis, je vais les reprendre et vérifier dans quelles mesures ils apparaissent dans les discours et les observations.

## 4.6 Analyse du projet Creciendo

### 4.6.1 D'un point de vue de l'empowerment - Réussite

#### 4.6.1.1 Individuel – Acquisition de nouvelles compétences

Tableau n°2 – Acquisition de nouvelles compétences

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
D + O	O	D	D

(Légende : D = discours – O = observations)

Les porteurs parlent des moyens qu'ils ont mis en place pour permettre aux bénéficiaires d'acquérir de nouvelles compétences.

Pour les bénéficiaires, je constate que les enfants expriment clairement leur sentiment d'apprendre des choses nouvelles.

Du côté des parents, une formation est mise en place durant les week-ends et permet l'obtention d'un certificat de technicien en éducation. Cette formation est suivie par nombre d'entre eux, ce qui me permet de dire qu'ils acquièrent également de nouvelles compétences.

#### 4.6.1.2 Individuel – Acquisition de l'estime de soi

Tableau n°3 – Acquisition de l'estime de soi

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
O	D		

Concernant cet indicateur, rien n'apparaît dans le discours des porteurs. Cependant, c'est un aspect qui ressort de manière assez forte pour les bénéficiaires. Effectivement, plusieurs d'entre eux abordent spontanément un sentiment d'avoir acquis de l'estime de soi.

Cette notion d'estime de soi apparaît fortement du côté des parents.

Je peux dire que pour les porteurs du projet, il s'agit d'un aspect qui « va de soi », qui n'apparaît pas de manière spontanée dans leurs discours. Toutefois il revêt de l'importance pour les bénéficiaires.

Même si rien ne montre que l'estime de soi est travaillée, les bénéficiaires ont le sentiment d'en avoir gagné. Il n'est donc pas forcément nécessaire de focaliser un travail sur l'estime de soi pour que les bénéficiaires augmentent la leur.

Les parents ont établi un lien avec le projet Creciendo suffisamment fort pour oser se présenter lors des réunions, ou pour venir faire part de leurs demandes ou questions. Ce fait « d'oser » se rendre ainsi à l'école de leurs enfants est révélateur d'une estime renforcée. J'ai pu constater que dans les autres écoles, très peu de parents ont des contacts avec les professeurs. Cela est dû au fait que les parents n'ont souvent pas bénéficié d'une scolarité. Ils ne savent ni lire, ni écrire et ne se sentent entre autres pas dignes de se présenter aux réunions.

#### 4.6.1.3 Individuel - Sentiment de respect

Tableau n°4 – Sentiment de respect

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	D	D	

Dans le discours des porteurs, les porteurs « occidentaux » mentionnent leur attention particulière à veiller au respect.

Du côté des bénéficiaires, les enfants ne disent rien de particulier à ce sujet, seule une partie des parents en parle.

Il est intéressant de constater que les porteurs parlent du respect envers les enfants, mais que ce sont les parents qui relèvent le sentiment d'être respectés.

#### 4.6.1.4 Individuel - Sentiment de co-responsabilité

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.1.5 Individuel – Sentiment de bien-être

Tableau n°5 – Bien-être

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
D		D	D

Les porteurs « occidentaux » et une majorité des porteurs « boliviens » relèvent l'importance pour eux que les élèves se sentent bien. La plupart des enfants ressentent ce sentiment de bien-être.

Je peux constater ici que les porteurs ont tenté de se pencher sur cet aspect de bien-être en proposant des activités pour les enfants. En réponse à quoi, les enfants ressentent un réel bien-être à l'école. Des questionnaires remplis par les enfants, il ressort la plupart du temps qu'ils se sentent à l'école comme dans leur maison.

« *Como una familia feliz, profesoras buenas y cariñosas* » <sup>41</sup>

« *La escuela es como mi casa* » <sup>42</sup>

En ce qui concerne les parents, les porteurs ne parlent pas d'éléments mis en place pour eux, et les parents n'ont pas abordé cette notion de bien-être.

<sup>41</sup> Tiré du questionnaire-enfant. Traduction : Comme une famille heureuse, de bons professeurs et attentionnés

<sup>42</sup> Tiré du questionnaire-enfant. Traduction : L'école est comme ma maison

#### 4.6.1.6 Groupal – Partage des connaissances

Tableau n°6 – Partage des connaissances

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	O	D	D

Les porteurs parlent d'un échange entre eux et les élèves. Ils sont là pour apprendre aux enfants, mais ont le sentiment d'apprendre d'eux également. Les enfants ne mentionnent rien à ce sujet.

*« (...) les enfants apprennent et nous aussi. Les enfants vont Creciendo et nous aussi. »<sup>43</sup>*

Je constate également que dans l'équipe éducative, un partage de connaissances est mentionné, surtout lors des réunions.

Je considère également que les parents font partie de ce partage de connaissances. Ceci découle de mes observations. Durant les fêtes organisées par l'école sur divers thèmes, par exemple l'écologie, c'est l'occasion pour les enfants de préparer des stands sur le thème choisi afin de les présenter aux parents. Ces derniers participent à la journée en apprenant des choses et en transmettant de nouvelles.

Il ressort donc que le partage de connaissances est présent et considéré comme une réussite par tous les protagonistes.

#### 4.6.1.7 Groupal – Utilisation des ressources disponibles

Tableau n°7 – Utilisation des ressources disponibles

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Les porteurs « occidentaux » mentionnent cet indicateur en termes de moyens personnels mis à disposition du projet. (Maison, apports financiers)  
Pour les porteurs boliviens et les bénéficiaires, rien n'est dit concernant cet indicateur.

La notion d'utilisation des ressources disponibles est à remettre dans le contexte bolivien. Car lorsque l'on parle de cet indicateur en empowerment, on entend par là de ne pas faire appel à des moyens extérieurs, mais d'utiliser en premier lieu ce que les acteurs du projet peuvent proposer. Je propose ici trois points à considérer lorsque j'aborde ce critère.

Premièrement, en Bolivie les ressources sont minimales en règle générale et particulièrement dans le domaine de l'éducation. Les enfants n'ont pas de livres et

<sup>43</sup> Phrase tirée du discours de Teresa

ne disposent que de peu de matériel scolaire. Dans ce cadre-là, l'utilisation des ressources disponibles ne se fait pas forcément par choix, du moins du côté des bénéficiaires.

Deuxièmement, les porteurs boliviens et les bénéficiaires n'ont pas été ou ne se sentent pas impliqués dans cet aspect du projet et donc ne se sentent pas concernés par cet indicateur.

Troisièmement, je peux ici faire le lien avec un aspect de la mentalité bolivienne que j'ai pu observer. Comme je l'ai déjà mentionné plus haut, les Boliviens, et plus particulièrement les ressortissants indiens, ont beaucoup souffert au cours de leur histoire. Ayant subi le mépris durant longtemps, ces personnes ne se considèrent pas comme dignes d'attention et encore moins comme ayant les moyens d'amener une quelconque ressource lors de la mise en place d'un projet.

Ces trois axes me permettent donc d'amorcer un début d'explication en ce qui concerne l'absence de ce critère dans le discours des Boliviens.

En ce qui concerne les porteurs, la situation est différente. Dans le cadre de Creciendo je constate que la volonté d'utiliser les ressources est présente. Les porteurs ont fait le choix de travailler avec des professeurs boliviens. Ce choix a parfois présenté quelques difficultés mais les porteurs ont composé avec et tenté de trouver des solutions à l'interne.

#### 4.6.1.8 Groupal – Collaboration dans le projet

Tableau n°8 – Collaboration dans le projet

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	O	D + O	O

Cet indicateur apparaît en ce qui concerne les deux catégories de porteurs, ainsi que quelques parents. Les enfants n'en parlent pas.

*« Nancy qui écrit un truc et te demande si c'est juste, elle écrit un conte pour ses élèves, et nous demande si c'est bien, si c'est juste, ou à Maria ou à moi, mais ça tu vois c'est déjà un pas très chouette, déjà de la collaboration, (...) »<sup>44</sup>*

Cette phrase illustre qu'entre les « porteurs boliviens » et les « porteurs occidentaux » une collaboration existe au sein des activités quotidiennes.

Je relève donc que la collaboration dans le projet est effective. Les enfants, de par leur âge, leurs préoccupations ne ressentent pas cet aspect au même niveau et ne le mentionnent donc pas.

<sup>44</sup> Phrase tirée du discours de Teresa

#### 4.6.1.9 Groupal – Conscience du groupe

Tableau n°9 – Conscience du groupe

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	D + O

Dans cet indicateur je peux relever 2 niveaux différents.

En premier lieu, les deux catégories de porteurs (Maria/Teresa et les professeurs) ont le sentiment de former un groupe.

En second lieu, les professeurs entre eux forment également un groupe, qui semble assez unis et acquière un fort pouvoir d'action.

Afin d'illustrer cela, j'apporte un exemple :

Le lever de drapeau se pratique tous les lundis dans les écoles boliviennes au son de l'hymne national. Au début du projet, les porteurs « occidentaux » ne souhaitaient pas que cette pratique ait cours au sein de Creciendo.

Cependant, derrière ce banal levé de drapeau se cachaient des valeurs importantes aux yeux des professeurs qui ont su se faire entendre pour faire passer ce message.

A présent, un compromis a été établi. Le lever du drapeau a lieu ; et s'accompagne chaque lundi matin d'un apport pédagogique.

C'est la cohésion au sein de l'équipe et leur sentiment d'appartenir à un groupe qui leurs a permis de défendre leur point de vue.

Les bénéficiaires quant à eux ne mentionnent rien à ce sujet.

#### 4.6.1.10 Groupal – Solidarité

Tableau n°10 – Solidarité

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	D	D	

Un des porteurs « occidentaux » mentionne un aspect relationnel assez fort avec certains parents. Dans le discours des parents concernés cet aspect ressort également. Le lien est donc ressenti par les deux parties.

Bénéficiaires :

*« (...) et l'envie de partager ensemble, d'aller plus loin ensemble (...) »*

Porteurs :

*« (...) moi j'ai une relation assez forte, avec certaines mamans qui viennent au cours le samedi, c'est assez chouette »*



## 4.6.1.11 Groupal – Circulation des informations

Tableau n°11 – Circulation des informations

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
			D

Une partie des professeurs mentionnent les réunions comme étant un moyen permettant la circulation des informations. Pour les autres (porteurs « occidentaux »/Bénéficiaires) rien n'apparaît concernant cet indicateur.

## 4.6.1.12 Communautaire – Sens communautaire des individus

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

## 4.6.1.13 Communautaire – Développement des structures locales

Tableau n°12 – Développement des structures locales

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Les porteurs « occidentaux » évoquent les moyens mis en place pour permettre le développement des structures locales. Il est fait mention par exemple de la collaboration avec la menuiserie du quartier pour la création du mobilier scolaire. Les autres ne mentionnent rien.

Cette absence s'explique par les mêmes raisons énumérées plus haut pour l'indicateur concernant les ressources (niveau d'implication, sentiment de ne rien pouvoir apporter d'utile)

## 4.6.1.14 Communautaire – Collaboration avec les autorités

Tableau n°13 – Collaboration avec les autorités

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Dans cet indicateur, seuls les porteurs « occidentaux » mentionnent les différentes actions mises en place afin d'améliorer la collaboration avec les autorités. Il s'agit surtout de permettre à ce qu'à moyen ou long terme, le projet passe complètement en mains boliviennes.

Les professeurs, les enfants et les parents ne mentionnent rien en ce qui concerne ce critère. Cette absence s'explique par les mêmes raisons que l'indicateur 4.6.1.13 (communautaire – développement des structures locales) c'est-à-dire notamment par un manque d'implication à ce niveau dans le projet.

## 4.6.2 D'un point de vue de l'empowerment - Echec

### 4.6.2.1 Individuel - Acquisition de nouvelles compétences

Tableau n°14 – Acquisition de nouvelles compétences

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
			D

Une partie des porteurs de l'équipe éducative déclarent ne pas avoir acquis de nouvelles compétences.

En effet, dans cet indicateur j'ai pu constater que certains professeurs n'ont pas le sentiment d'avoir appris de nouvelles méthodes et fonctionnent avec leurs procédés, qu'ils jugent plus adaptés (cours dispensé de manière frontale, punitions sévères...)

Dans le discours des bénéficiaires, rien n'est mentionné à ce sujet.

### 4.6.2.2 Individuel - Estime de soi

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

### 4.6.2.3 Individuel - Sentiment de respect

Tableau n°15 – Sentiment de respect

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
D		D	O

En ce qui concerne le respect, un des porteurs « occidental » mentionne le fait que pour certains professeurs l'aspect relationnel avec les enfants n'a pas d'importance.

D'après mes observations, il ne me semblait pas que ce soit le cas. Toutefois, plusieurs enfants mentionnent le sentiment qu'on leur manque de respect. Cela se joue dans la relation prof/élève.

#### 4.6.2.4 Individuel - Sentiment de co-responsabilité

Tableau n°16 – Sentiment de co-responsabilité

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
			O

Une partie de l'équipe éducative n'assume pas la responsabilité des tâches pour lesquelles elle s'engage.

Cela correspond donc à un échec au niveau de la co-responsabilité.

Certains professeurs s'engagent à organiser une réunion autour d'un thème précis et pour finir, ne se présentent même pas le jour de la réunion.

Cette absence de responsabilité peut être due au fonctionnement propre de la personne.

Toutefois, dans la culture bolivienne, nous avons pu remarquer que les personnes répondent systématiquement par l'affirmative à une sollicitation ou à un engagement, même si elles savent pertinemment qu'elles ne pourront pas honorer leur promesse.

Pour les boliviens, il s'agit avant tout d'une manière de ne pas froisser la personne demandeuse en opposant un refus.

#### 4.6.2.5 Individuel - Sentiment de bien-être

Tableau n°17 – Sentiment de bien-être

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
			D

Une partie des professeurs ne prend pas en compte le bien-être des enfants, mais avant tout le programme scolaire. Il ressort de leurs discours que l'école est un lieu où l'enseignement prime sur le reste.

#### 4.6.2.6 Groupal - Partage des connaissances

Tableau n°18 – Partage des connaissances

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Un des porteurs « occidentaux » parle d'un sentiment d'échec au niveau du partage de connaissances.

Parfois, le message n'est, à ses yeux, pas passé. Il apparaît toutefois une prise de conscience que certaines manières de faire sont liées à la culture et qu'il est impossible de tout changer, parfois incohérent de vouloir modifier des coutumes, sous prétexte qu'elles diffèrent.

Au début du projet, les porteurs « occidentaux » souhaitaient intégrer dans le programme de l'année des activités extra-scolaires. Si certains apports ont été

appréciés (activités manuelles), d'autres ont été laissés de côté par certains professeurs (relaxation, travail de groupe...).

Il s'agit donc ici d'un échec en ce qui concerne le porteur, mais il n'est pas ressenti comme tel par les autres acteurs du projet qui peuvent maintenir leur façon habituelle de fonctionner.

#### 4.6.2.7 Groupal - Utilisation des ressources disponibles

Tableau n°19 – Utilisation des ressources disponibles

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Dans cet indicateur, deux discours assez forts des porteurs « occidentaux » s'accordent à dire que l'équipe éducative étant formée exclusivement de professeurs boliviens, cela constitue une réussite pour l'optique de l'utilisation des ressources disponibles.

Les professeurs sont venus pour travailler en tant qu'enseignants et ont découvert une manière de faire différente des autres écoles, englobant non seulement la partie scolaire, mais également tous les aspects liés au bien-être, au respect.

Une partie de l'équipe éducative adhère aux méthodes et prennent part entièrement au projet.

L'autre partie garde ses méthodes et souhaite continuer à travailler comme dans n'importe quelle autre école bolivienne.

Ce clivage est considéré comme un échec pour les porteurs « occidentaux » et « boliviens investis ».

Il faut ici apporter une précision quant au statut des professeurs en Bolivie. Les enseignants bénéficient de bonnes conditions salariales et sont assurés de leur place de travail. Il n'est pas possible de renvoyer un professeur. Dans ces conditions, ces derniers peuvent effectuer le « minimum salarial » et n'ont pas de motivations particulières à modifier leurs méthodes.

#### 4.6.2.8 Groupal - Collaboration dans le projet

Tableau n°20 – Collaboration dans le projet

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Les porteurs occidentaux mentionnent un échec, toujours au niveau du clivage au sein de l'équipe éducative.

#### 4.6.2.9 Groupal – Conscience du groupe

Tableau n°21 – Conscience du groupe

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
		D	

Idem que l'indicateur précédent.

#### 4.6.2.10 Groupal - Solidarité

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.2.11 Groupal - Circulation des informations

Tableau n°22 – Circulation des informations

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	O		D

Une partie des porteurs « boliviens » ne conçoit pas les réunions comme un moyen de faire circuler l'information.

Les parents ne sont pas toujours informés de ce qui se passe, en partie à cause d'une communication difficile en raison de la distance, de l'analphabétisme. Rien n'est mentionné à ce sujet du côté des porteurs, pourtant il y a un manque au niveau des bénéficiaires.

#### 4.6.2.12 Communautaire - Sens communautaire

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.2.13 Communautaire - Développement structure locale

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.2.14 Communautaire - Collaboration autorité

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

### 4.6.3 D'un point de vue de l'efficience – Réussite

#### 4.6.3.1 Utilisation minimale des moyens financiers

Tableau n°23 – Utilisation minimale des moyens financiers

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	D	D	

Les porteurs « occidentaux » mentionnent cet aspect en relevant une certaine facilité due au statut d'étranger et aux moyens dont ils disposent.

Les parents parlent du fait d'avoir une prestation quasi gratuite, ce qui n'est pas le cas dans les autres écoles.

*« Il y a des parents qui n'ont pas le choix question d'argent alors ils laissent leurs enfants à Creciendo »<sup>45</sup>*

*« Clair, moi comme volontaire j'ai tellement eu plus de facilité parce que si moi je vais à la préfecture et que je dis : on veut monter les centres d'appui pédagogiques, ils disent ok, (...) les autres qui travaillent avec la préfecture ils sont toujours dans la m\*\*\*\*. »<sup>46</sup>*

Je peux constater que les bénéficiaires choisissent le projet Creciendo pour une raison financière en premier lieu.

#### 4.6.3.2 Utilisation minimale des moyens humains

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.3.3 Utilisation minimale des moyens matériels

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

#### 4.6.3.4 Temps de réalisation court

Rien n'apparaît concernant cet indicateur.

<sup>45</sup> Phrase tirée du discours d'un parent

<sup>46</sup> Phrase tirée du discours de Teresa

#### 4.6.3.5 Notion de consommation – réponse à la demande

Tableau n°24 – Réponse à la demande

Bénéficiaires		Promoteurs	
Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
	O	D	

Les porteurs mentionnent que le résultat ne correspond pas à celui imaginé au début, mais le projet s'est modifié pour répondre au mieux aux demandes des bénéficiaires.

Certains parents trouvent leur compte à Creciendo en mettant leurs enfants à niveau, puis les placent dans une autre école.

Dans cet indicateur je relève que les porteurs ont mis l'accent sur la réponse à la demande, même si cela ne correspond pas aux objectifs fixés. En ce qui concerne les parents, certains ne placent leurs enfants dans l'école que pour une courte période. Les autres parents sont attirés par l'aspect très économique de l'école.

Toutefois dans la plupart des cas, les bénéficiaires adhèrent au projet car il répond à un besoin (au niveau économique) puis au fil du temps, ils découvrent les autres aspects du projet et en retirent une satisfaction, alors qu'ils ne répondaient pas à une demande clairement exprimée.

#### 4.6.4 D'un point de vue de l'efficience – Echech

Ni les porteurs ni les bénéficiaires ne mentionnent d'échec en ce qui concerne l'efficience.



Tableau n°25 – Synthèse des résultats : Réussite

			Bénéficiaires		Promoteurs	
			Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
Réussite						
Empowerment	Individuel	Sentiment d'acquisition de nouvelles compétences	D + O	O	D	D
		Sentiment de l'estime de soi	O	D		
		Sentiment de respect		D	D	
		Sentiment de co-responsabilité				
		Sentiment de bien-être	D		D	D
	Groupal	Partage des connaissances		O	D	O
		Utilisation des ressources disponibles			D	
		Collaboration dans le projet		O	D + O	O
		Conscience du groupe			D	D + O
		Solidarité		D	D	
		Circulation des informations				D
	Communautaire	Sens communautaire des individus				
		Développement des structures locales			D	
		Collaboration avec les autorités			D	
Efficience	Utilisation des moyens	Utilisation minimale des moyens financiers		D	D	
		Utilisation minimale des moyens matériels				
		Utilisation minimale des moyens humains				
	temps et consommation	Temps de réalisation court				
		Notion de consommation - réponse à la demande		O	D	



Tableau n°26 – Synthèse des résultats : Echec

			Bénéficiaires		Promoteurs	
			Enfants	Parents	Teresa & Maria	Professeurs
Echec						
Empowerment	Individuel	Sentiment d'acquisition de nouvelles compétences				D
		Sentiment de l'estime de soi				
		Sentiment de respect	D		D	O
		Sentiment de co-responsabilité				O
		Sentiment de bien-être				D
	Groupal	Partage des connaissances			D	
		Utilisation des ressources disponibles			D	
		Collaboration dans le projet			D	
		Conscience du groupe			D	
		Solidarité				
		Circulation des informations		O		D
	Communautaire	Sens communautaire des individus				
		Développement des structures locales				
		Collaboration avec les autorités				
Efficience	Utilisation des moyens	Utilisation minimale des moyens financiers				
		Utilisation minimale des moyens matériels				
		Utilisation minimale des moyens humains				
	temps et consommation	Temps de réalisation court				
		Notion de consommation réponse à la demande				

## 4.7 Réponses aux hypothèses

### 4.7.1 Validation des hypothèses

#### ***Empowerment ou efficience, quel aspect privilégie les promoteurs et les bénéficiaires du projet Creciendo ?***

H.1. L'importance relative accordée aux critères d'efficience et d'empowerment varie selon la position des personnes dans le projet.

H.1.1. Les critères d'efficience se retrouvent plus dans le discours des bénéficiaires.

Au vu des résultats présentés dans le tableau, cette hypothèse est infirmée. En effet, les porteurs et les bénéficiaires mentionnent de manière égale les critères d'efficience.

Il est intéressant de constater que les catégories qui mentionnent ces critères sont les porteurs « occidentaux » en ce qui concerne les promoteurs et les parents en ce qui concerne les bénéficiaires.

Ces deux catégories abordent l'aspect financier et la notion de réponse à la demande. Tous s'accordent à dire des mêmes éléments (école quasi gratuite, accessibilité pour les enfants qui n'ont pas d'autres perspectives) qu'il s'agit d'une réussite.

H.1.2. Les critères d'empowerment se retrouvent plus dans le discours des promoteurs.

La lecture de ce tableau est intéressante car elle peut être effectuée de différentes manières selon que l'on découpe chaque catégorie (enfants – parents – promoteurs « occidentaux – promoteur « bolivien ») ou que l'on considère les bénéficiaires et les promoteurs.

Ces différentes lectures peuvent modifier les résultats et apporter quelques nuances.

Toutefois, pour ce qui est de l'hypothèse posée, je relève que de quelque manière qu'on lise le tableau, les critères d'empowerment apparaissent plus souvent dans le discours des promoteurs.

Pour comprendre ce résultat, il faut tenir compte de différents paramètres.

Tout d'abord, la récolte de données a été effectuée sous la forme d'un questionnaire auprès des enfants. Cette manière de faire a certainement limité les réponses aux éléments mentionnés dans les questions et n'a pas permis aux enfants de développer leurs sentiments.

En ce qui concerne les parents, le manque d'habitude des interviews a peut-être généré un sentiment de gêne et ainsi limité les discours.

Ensuite, si l'on regarde le tableau de plus près, il apparaît que les critères d'empowerment sont mentionnés par les promoteurs aussi bien en ce qui concerne la réussite que l'échec. Par contre, les bénéficiaires n'abordent que des aspects positifs.

Deux aspects permettent la compréhension de ce résultat. Premièrement, la notion d'échec est abordée de manière différente en Bolivie. Il s'agit d'un tabou particulièrement ancré dans les mentalités. De ce fait, les boliviens ne mentionnent pas, ou très rarement, les aspects négatifs.

Deuxièmement, la place de bénéficiaire au sein du projet influence la manière de le concevoir. Il est assez difficile de remettre en cause des aspects d'un projet dans lequel des personnes se sont investies pour les bénéficiaires lorsque l'on appartient à cette dernière catégorie.

H.2. Certains des éléments mentionnés comme des réussites en termes d'empowerment par les promoteurs du projet, sont vécus comme des défauts du projet par les bénéficiaires.

Cette hypothèse s'avère exacte.

Plus clairement, je retrouve dans mon analyse des indicateurs vécus comme une réussite pour les porteurs « occidentaux » qui ne sont pas partagés par une partie des porteurs « boliviens ».

Les promoteurs « occidentaux » avaient pour but de créer un projet qui, à moyen ou long terme, passerait en main bolivienne.

Pour ce faire, ils ont mis l'accent sur des notions d'empowerment afin que l'équipe éducative se sente co-porteuse du projet.

Au final, un clivage se ressent de manière très forte au sein de l'équipe éducative. Une partie des professeurs adhère complètement au concept de l'empowerment tandis que l'autre n'en voit pas l'utilité.

Les professeurs étant à la base du projet engagés comme « employés », je constate qu'une partie d'entre eux a réellement pris un rôle de porteur et de co-acteur. L'autre partie ne prend pas ce rôle.

Pour les porteurs « occidentaux » et « investis », le fait qu'une partie de l'équipe éducative n'adhère pas au projet est considéré comme un échec. Ce point de vue n'est pas partagé par les professeurs concernés, qui ne vivent pas cela comme un défaut du projet.

Je peux donc dire que d'une manière générale, un échec n'est pas ressenti comme tel selon les acteurs du projet.

## **4.8 Conclusion de l'analyse de Sandrine Maes**

Cette recherche a pour but d'analyser le projet Creciendo à travers la parole des gens et les observations récoltées durant ma période de stage.

Je souhaitais mettre en lumière quels aspects de l'empowerment et de l'efficience avaient été privilégiés et vérifier si la position des acteurs au sein du projet avait une influence quant à la perception des concepts.

Au terme de ce travail, je peux constater que d'une manière générale, il n'est pas si simple de répondre à cette question en tranchant entre empowerment et efficience.

### **Empowerment ou efficience ?**

Je constate que les porteurs souhaitent en priorité conduire un projet d'empowerment.

Toutefois, pour correspondre à la réalité des demandes des bénéficiaires, les porteurs se sont adaptés et ont mis en place un projet facile d'accès, particulièrement au niveau économique.

Il s'agit là d'un point capital, car comme mentionné plus haut, la précarité est très présente en Bolivie. L'accès à une école quasi-gratuite est donc un argument de poids pour les bénéficiaires et répond à leur demande. A ce moment du projet, les parents d'élèves sont les bénéficiaires principaux car se sont eux qui envoient leurs enfants à l'école. Il est donc important de concevoir le projet de manière à ce qu'il corresponde aux besoins les plus urgents, dans un premier temps.

Cette façon de conduire le projet a ainsi permis de le rendre accessible au plus grand nombre et d'ouvrir ensuite la possibilité d'accéder à d'autres propositions et de renforcer l'empowerment.

Les parents d'élèves ont trouvé dans Creciendo d'une part une réponse adéquate à leurs besoins, et d'autre part d'autres aspects (développement de la confiance, ateliers, ...) qui ressortent de manière très forte de leur discours. Si une phrase est consacrée à l'aspect économique de Creciendo, des paragraphes entiers parlent du bien-être qu'ils ressentent, de la confiance qu'ils ont gagnée.

Les porteurs « occidentaux » ont su s'adapter et assumer une partie du projet qui ne correspondait pas à leurs idées premières. C'est sans doute grâce à cela que les bénéficiaires ont accepté d'adhérer à ce projet. De plus, il est important ici de signaler que cette façon de procéder permet aussi de faire passer un message aux bénéficiaires : si un tel projet existe pour eux, c'est qu'ils en valent la peine.

Une école tenant compte de leur situation financière et qui accepte leurs enfants, même s'ils ont été refusés dans les autres écoles, renvoie aux parents une image positive d'eux-mêmes. Ils sont valorisés et enclins à prendre part aux autres propositions du projet.

Les porteurs et les bénéficiaires sont, dans l'ensemble, satisfaits du projet dans sa globalité.

Pour proposer un bilan en ce qui concerne l'empowerment dans le projet Creciendo, je constate que l'empowerment au niveau individuel et groupal ressort du discours des bénéficiaires. Ils ne mentionnent rien en ce qui concerne l'aspect communautaire, qui est plutôt pour l'instant une préoccupation des porteurs.

## **Notion d'échec**

Des résultats apparaissent clairement que les bénéficiaires ne mentionnent rien en ce qui concerne un éventuel défaut dans le projet. Il me paraît judicieux de revenir sur la manière dont l'échec est vécu.

En effet, la notion d'échec n'est pas abordée de la même manière selon que l'on soit Suisse ou Bolivien.

J'ai pu constater que l'échec en Bolivie est un terme peu usité. Les gens n'en parlent pas, ou très peu. De ce fait, les gens ne l'ont pas mentionné dans les entretiens. Je pose donc une interrogation : est-ce que les gens considèrent qu'il n'y a pas, ou peu d'échec dans le projet Creciendo de leur point de vue, ou est-ce qu'ils ne l'ont pas abordé pour des raisons culturelles ?

De plus, la place de bénéficiaire au sein d'un projet n'implique pas la même vision que celle de promoteur.

Les porteurs abordent le projet au travers de son processus et sont plus sensibles à ses réussites et à ses échecs.

Les bénéficiaires n'étant pas impliqués de manière similaire peuvent ne pas vivre certains éléments comme des échecs, particulièrement s'ils ne sont pas reliés à un objectif fixé. Par exemple, les parents d'élèves se considèrent comme bénéficiaires des propositions du projet (cours, ateliers, ...) et non comme co-responsables. De ce fait, ils ne participent pas à l'élaboration des objectifs et ne mesurent pas la différence entre le but visé et le résultat atteint.

De plus, les bénéficiaires de part leur statut, ne peuvent que difficilement critiquer un projet conçu pour eux.

Je retiendrai aussi l'importance de faire le lien avec l'histoire et le contexte bolivien.

Actuellement, l'Occidental, le « blanc », est encore perçu comme une personne d'importance à côté de laquelle un Bolivien n'est pas grand-chose.

Ces présupposés étant encore très ancrés, les bénéficiaires ne trouveront donc rien à redire dans un projet impliquant des Européens. De plus, les interviews ont été menées de manière semi-directives et l'échec ayant une connotation très négative n'a pas été abordé de manière spontanée.

Par contre, pour les porteurs « occidentaux », l'échec étant souvent considéré comme un moyen d'avancer, il est abordé plus facilement.

Cependant, je peux affirmer que les bénéficiaires du projet Creciendo ont réellement pris du pouvoir sur leur vie. Les parents ont découvert un lieu où leurs demandes sont prises en compte, où leurs enfants bénéficient d'une scolarité quelque soit leurs antécédents, et les enfants apprennent au quotidien non seulement à développer leurs compétences scolaires (lecture, écriture, calculs...) mais disposent également d'un espace leur permettant d'acquérir la confiance, le respect et le sentiment d'être acteur de leur propre vie.

## **Clivage au sein de l'équipe éducative et conséquences**

L'analyse des résultats concernant les porteurs a mis en lumière des éléments intéressants.

Le fait qu'une partie des professeurs n'adhère pas au concept d'empowerment a une influence quant au déroulement du projet. On retrouve la catégorie des porteurs « occidentaux », renforcée par les porteurs « Boliviens investis » et les porteurs « boliviens salariés ». En effet, les professeurs ayant adhéré au concept de l'empowerment occupent à présent une place de co-acteurs au sein de Creciendo. Ils prennent part aux décisions de manière plus forte, assument davantage de responsabilités.

Le constat principal est qu'une partie des porteurs « boliviens » exprime son désaccord en ce qui concerne l'empowerment.

Pour la culture occidentale il va de soi de jouir d'un maximum d'autonomie et d'épanouissement personnel. Cependant, cette façon d'aborder l'individu n'est pas une vérité universelle.

Clairement, les Boliviens sont parfois effrayés de tant de liberté. Comme vu plus haut dans la partie concernant l'état agentique, il existe certains avantages à se soumettre à une autorité. Les individus n'éprouvent pas le poids des responsabilités, ni le besoin d'investir de leur personne pour gagner en autonomie. C'est pourquoi lorsque soudainement leur est présentée l'opportunité de bousculer leur manière de vivre, un sentiment de crainte voire de refus apparaît.

Cette recherche a donc mis en lumière que pour une partie des professeurs, l'empowerment n'a pas été une découverte positive, mais réellement une contrainte. Ces professeurs n'ont pas le sentiment d'avoir acquis de nouvelles compétences et se sentent insécurisés. La remise en question de leur façon d'enseigner n'a pas été vécue comme une opportunité de changement et d'améliorations, comme pour le reste de l'équipe, mais bien comme une charge trop lourde à assumer.

Je retiens de ce résultat qu'il est primordial de tenir compte des sensibilités et du rythme de chacun afin de ne pas brusquer les personnes. Dans l'idéal, un accompagnement individuel serait l'occasion de promouvoir le bien-être de tous.

En effet, le sentiment de bien-être éprouvé par un individu se répercute sur son entourage.

Je pense ici notamment aux éléments qui apparaissent au niveau du respect. Certains enfants mentionnent un sentiment de ne pas être respectés.

En analysant les données plus en détails, je constate qu'il s'agit des enfants suivant les classes avec les « porteurs boliviens salariés », donc peu sensibles à la promotion du bien-être, de la confiance, de l'estime.

Je peux donc remarquer que lorsque le porteur prend en compte le bénéficiaire et lui permet de trouver sa place, d'être écouté, cela se ressent. A l'inverse, si le promoteur n'en tient pas compte, le bénéficiaire ressentira des manques. Il se sentira moins à l'aise au sein du projet.

## 5 Analyse de Jeremy Maes

### 5.1 Question de recherche et hypothèses

#### ***Empowerment ou efficience : de quels modèles s'inspirent 5 différents projets de développement en Bolivie ?***

Afin d'y répondre, j'élabore les hypothèses suivantes :

H.1 Suivant les étapes de leur réalisation, les projets peuvent passer d'un modèle idéal à l'autre.

Pour poser cette hypothèse, je me base sur les apports théoriques posés plus haut. Nous avons vu que les étapes n'étaient pas abordées de la même manière selon l'efficience ou l'empowerment. Nous avons également mentionné le fait que le contexte influait sur le choix de la méthodologie. Les situations pouvant se modifier, je pose donc comme postulat que cela peut influencer le modèle sur lequel se base le projet.

H.1.1 Aucun projet ne correspond complètement au modèle idéal d'empowerment.

Je pose cette hypothèse, car comme le montre la théorie, le modèle empowerment présente quelques inconvénients, particulièrement au niveau du temps de réalisation et des coûts engendrés.

H1.2 Il existe des projets qui sont complètement centrés sur le modèle d'efficience.

Découlant de la H 1.1, je propose également cette hypothèse concernant l'efficience, en raison de sa réalisation rapide, du fait qu'elle réponde à une demande et qu'elle corresponde à la manière de penser répandue en occident.

### 5.2 Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, j'ai choisi d'analyser 5 projets :

- La escuela Creciendo
- La Colmena
- La Merced
- El Vivero
- El CEADL (Centro de Estudios y Apoyo al Desarrollo Local) <sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Centre d'études et d'appui au développement local

Ces projets diffèrent les uns par rapport aux autres par :

- La population visée
- La problématique
- La pérennité
- Le subventionnement
- La philosophie
- L'aide apportée
- ...

Il y a un risque de réduire le projet à la seule dimension de réalisation technique, de finalité. Que signifie-t-il pour les hommes qui l'investissent, le vivent, le subissent ou le font subir ?

Dans l'analyse anthropologique qu'il a réalisée sur le sujet, Jean Pierre Boutinet<sup>48</sup> a repéré quatre types de projets :

- Le projet sur l'autre selon le modèle de la commande sociale
- Le projet pour l'autre selon le modèle paternaliste
- Le projet avec l'autre selon le modèle participatif
- Le projet de l'autre selon le modèle de l'autonomie

J'ai également pu constater sur le terrain que la nature du projet peut différer, ce qui pourrait avoir une répercussion quant à sa conception, sa réalisation et sa finalité.

J'ai pris le parti de sélectionner des projets de différentes natures, afin d'enrichir cette recherche.

En ce qui concerne la récolte de données, je l'ai effectuée par entretiens (enregistrés pour la plupart), semi directifs. Les questions étaient basées sur la réalisation du projet et son processus, ainsi que les moments clés et les difficultés rencontrées.

Pour faciliter le dépouillement des données, j'ai élaboré un tableau<sup>49</sup> comprenant les 9 étapes de la méthodologie de projet expliquée dans la partie théorique. J'ai ensuite identifié ce que ces étapes impliquaient pour les acteurs du projet.

Par acteurs du projet j'entends les porteurs/promoteurs, l'expert et les bénéficiaires.

Porteur(s)/promoteur(s) : Par ce terme, je désigne la ou les personne(s) qui est (sont) à la base du projet, qui se met (mettent) au service d'une population définie.

Bénéficiaires : J'englobe ici les personnes pour qui le projet est créé et destiné.

Expert(s) : Il s'agit des ressources et compétences extérieures mobilisées.

---

<sup>48</sup> Boutinet Jean-Pierre. « *Anthropologie du projet* », PUF. Paris 1990

<sup>49</sup> Voir Annexe n°3



Pour l'analyse des données et afin de faciliter la lecture, après la présentation et l'analyse de chaque projet je présenterai un tableau récapitulatif des différentes étapes. Celui-ci permettra « en un coup d'œil » d'observer le processus de réalisation dudit projet.

Schéma n°4 – Exemple : récapitulatif des étapes

Nom du projet		Etape n°1	Etape n°2	Etape n°3	Etape n°4	Etape n°5	Etape n°6	Etape n°7	Etape n°8	Etape n°9
Empowerment										
Qui fait quoi	Porteur									
	Expert ext.									
	BN									
Efficience										
Qui fait quoi	Porteur									
	Expert ext.									
	BN									

A chacune des étapes je mentionnerai où se situe les différents acteurs et si ceux-ci sont dans une optique d'empowerment ou d'efficience.

### 5.3 Indicateurs d'empowerment

Je vais à présent détailler les étapes selon le modèle idéal de l'empowerment. Pour chacune d'elle, j'ai identifié le rôle des différents acteurs. Ce procédé me permettra de savoir clairement leurs fonctions au sein de chaque moment-clé du projet.

#### 5.3.1 1<sup>ère</sup> étape : identifier le problème et le structurer.

P : Le porteur cherche plus loin que la demande explicite des bénéficiaires, il cherche la demande cachée.

E : Idem promoteur

BN : Les bénéficiaires exposent un besoin.

(Légende : P = Porteur(s)/Promoteur(s) – E = Expert – BN = Bénéficiaires)

### 5.3.2 2<sup>ème</sup> étape : prise de conscience des besoins

- P : Les porteurs aident les bénéficiaires à réfléchir sur leurs besoins réels grâce à des nombreuses discussions. Les porteurs laissent le temps aux bénéficiaires et leur expliquent quels seront leur implication et leur engagement mutuel.
- E : Idem promoteur
- BN : Les bénéficiaires, par consensus de groupe, réfléchissent sur leurs besoins réels en s'impliquant "activement".

### 5.3.3 3<sup>ème</sup> étape : préciser les objectifs

- P : Les porteurs aident les bénéficiaires afin qu'ils définissent eux-mêmes les objectifs à atteindre.
- E : Idem promoteur
- BN : Les bénéficiaires définissent les objectifs à atteindre et les formulent en termes de besoin à satisfaire et quelle sera la satisfaction obtenue en résolvant le problème.

### 5.3.4 4<sup>ème</sup> étape : élaborer les sous problèmes et les hypothèses

- P : Les porteurs vérifient l'accord des bénéficiaires et encouragent la parole et fixent les priorités du problème et valorisent les ressources propres des bénéficiaires en visualisant lesquelles sont possibles, fortes et faibles.
- E : Idem promoteur
- BN : Les bénéficiaires se mettent d'accord quant aux ressources.

### 5.3.5 5<sup>ème</sup> étape : décider du plan de travail et l'organiser

- P : Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires concernant les outils de structure du projet.
- E : Idem promoteur
- BN : Les bénéficiaires structurent le projet en utilisant les outils adéquats.

### 5.3.6 6<sup>ème</sup> étape : ébauche des solutions

- P : Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires afin qu'ils puissent identifier plusieurs solutions possibles et observent s'il n'y a pas un projet similaire afin de s'en inspirer et privilégient la créativité.

- E : Idem promoteur  
BN : Les bénéficiaires recherchent plusieurs solutions et observent s'il n'y a pas un projet similaire afin de s'en inspirer.

#### 5.3.7 7<sup>ème</sup> étape : vérifier et choisir

- P : Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires en leur laissant choisir par eux-mêmes.  
E : Idem promoteur  
BN : Les bénéficiaires choisissent eux-mêmes.

#### 5.3.8 8<sup>ème</sup> étape : mettre en œuvre

- P : Les porteurs aident et proposent aux bénéficiaires des techniques de planification et consciencient au maximum les bénéficiaires.  
E : Idem promoteur  
BN : Les bénéficiaires utilisent des techniques de planification.

#### 5.3.9 9<sup>ème</sup> étape : évaluation

- P : Les porteurs utilisent des évaluations participatives et permettent aux bénéficiaires d'estimer leur niveau de réussite du projet et d'en tirer les résultats (positifs ou négatifs) pour l'avenir.  
E : Idem promoteur  
BN : Les bénéficiaires effectuent l'évaluation du projet et en tirent les conséquences pour l'avenir.

### 5.4 Indicateurs d'efficience

Les indicateurs de l'empowerment étant à présent identifiés, je vais procéder de la même manière pour l'efficience.

#### 5.4.1 1<sup>ère</sup> étape : identifier le problème et le structurer.

- P : Les porteurs réfléchissent au problème, de quoi ont besoin les bénéficiaires.  
E : Un expert extérieur identifie les besoins des bénéficiaires.  
BN : Les bénéficiaires exposent une demande précise.

#### 5.4.2 2<sup>ème</sup> étape : prise de conscience des besoins

P : Les porteurs répondent aux besoins identifiés et effectuent une analyse du contexte.

E : Idem promoteur

BN : -/-

(Légende : -/- = Rien de particulier pour cette étape)

#### 5.4.3 3<sup>ème</sup> étape : préciser les objectifs

P : Les porteurs posent les objectifs réalisables, quantifiables et utilisent des connaissances connues ou font appel à un expert.

E : Idem promoteur

BN : -/-

#### 5.4.4 4<sup>ème</sup> étape : élaborer les sous problèmes et les hypothèses

P : Les porteurs du projet élaborent les hypothèses et les sous problèmes liés au projet.

E : Idem promoteur

BN : -/-

#### 5.4.5 5<sup>ème</sup> étape : décider du plan de travail et l'organiser

P : Les porteurs élaborent un plan de travail (qui fait quoi, quand, combien de temps ...) grâce à des outils.

E : Idem promoteur

BN : -/-

#### 5.4.6 6<sup>ème</sup> étape : ébauche des solutions

P : Les porteurs choisissent la solution la moins coûteuse et la plus rapide.

E : Idem promoteur

BN : -/-

#### 5.4.7 7<sup>ème</sup> étape : vérifier et choisir

P : Les porteurs effectuent une analyse de faisabilité.  
E : Idem promoteur  
BN : -/-

#### 5.4.8 8<sup>ème</sup> étape : mettre en œuvre

P : La réalisation du projet est souvent confiée à un expert afin que sa réalisation soit la plus rapide possible ou utilise des ressources et compétences extérieures.  
E : L'expert réalise la mise en œuvre.  
BN : -/-

#### 5.4.9 9<sup>ème</sup> étape : évaluation

P : Les porteurs vérifient si les objectifs sont atteints.  
E : Idem promoteur  
BN : Idem promoteur

### 5.5 Analyse des 5 projets

#### 5.5.1 Projet Creciendo

##### **Description et fonctionnement du projet:**

Creciendo est une école, composée de six niveaux, allant de l'école enfantine à la 5<sup>ème</sup> année primaire. Les enfants vont à l'école de 8h à 16h et bénéficient d'une alimentation en 3 temps (déjeuner-dîner-goûter).

Cette école est née de la rencontre entre Teresa Pittet (une fribourgeoise, travaillant sous mandat pour l'ONG E-Changer) et une sœur italienne (Maria) travaillant en Bolivie depuis de nombreuses années<sup>50</sup>.

#### 5.5.2 Etapes de réalisation du projet

Promoteurs : Teresa Pittet, une Suisseuse faisant partie d'une ONG suisse, enseignante et Maria une sœur italienne, professeur d'histoire de formation, ayant

---

<sup>50</sup> Pour plus de détails voir chapitre n°4.1

travaillé de nombreuses années en Bolivie et au Pérou dans différents projets de développement. Toutes deux vivent en Bolivie depuis 15 ans.

Bénéficiaires : les enfants de la ville de Tarija, de parents pauvres. Dans la plupart des cas, ces enfants souffrent de troubles du comportement et/ou de l'apprentissage.

Les parents de ces enfants à qui l'école propose aussi de nombreuses activités et ateliers.

#### 5.5.2.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer

Les promoteurs du projet ont identifié le problème grâce à différentes rencontres avec les bénéficiaires.

*« Il y avait tous les jours des mamans qui venaient et qui me disaient, mais mon enfant il a 6 ans et demi est-ce qu'il ne pourrait pas continuer à la garderie parce que je ne sais pas quoi en faire parce que moi je travaille depuis 5 heures du matin jusqu'à 8h ou 9h le soir, il a jamais à manger, je n'ose pas le faire réchauffer la bouffe parce qu'il pourrait se brûler ou bien (...) ».*

*« (...) au fait les garderies sont déjà combles. »*

Les porteurs ont défini une problématique en écoutant les demandes des bénéficiaires. Ceux-ci ont exprimé leurs difficultés.

Je classe donc les promoteurs du projet dans la catégorie de l'empowerment car, en effet, ils ont cherché la demande cachée des bénéficiaires. Pour cette première étape, je classe les bénéficiaires également dans la catégorie de l'empowerment car ceux-ci exposent un besoin.

#### 5.5.2.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

*« (...) on a dit mais comment ça se fait qu'ils ne vont pas à l'école, et tout ça et elles nous disent : ils sont trop grands, on va à Bermejo, en Argentine pour les récoltes et c'est toujours pendant la période scolaire, et après si tu arrives en août ou en octobre, tu ne reçois plus les gamins, alors c'étaient des gamins qui avaient perdu du temps, et les enfants ne peuvent plus intégrer l'école car ils auraient du commencer en première année, mais ils sont trop grands. »*

*« Les enfants sont divisés en trois alors on s'est dit que ça serait plus facile s'ils avaient maison-école. »*

C'est en discutant avec les bénéficiaires que les porteurs ont pu préciser leurs besoins. Je classe donc les promoteurs du projet dans la catégorie de l'effcience car ils analysent le contexte et répondent aux besoins des bénéficiaires. Par contre en ce qui concerne les bénéficiaires, même s'ils ont été sollicités afin que les promoteurs précisent leurs besoins, je ne les classe pas dans le tableau car ils ne se sont pas investis activement.

#### 5.5.2.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

*« (...) une annexe d'une école pour avoir la partie administrative, et après on a fait des grandes lignes, on va dire, on veut un enseignement global, on veut quelque chose qui permette à chaque enfant d'aller à son rythme. »*

*« (...) d'abord qu'ils apprennent qu'il y a des espaces, la salle de classe a un espace, ces lignes là. »*

Les promoteurs ont ensuite précisé les objectifs en utilisant leurs connaissances. Je les classe donc dans la partie de l'efficacité. Les bénéficiaires ne font pas partie de cette étape, c'est pourquoi je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.2.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Les porteurs analysent le problème et mettent en place les hypothèses. Toutefois, dans le projet Creciendo, cette étape est étalée tout au long de la création et de la conduite du projet. En effet, les porteurs analysent les problèmes au coup par coup et tentent d'y apposer une hypothèse permettant leur résolution. Je les classe donc dans la catégorie de l'efficacité. Les bénéficiaires ne sont pas sollicités pour cette étape.

#### 5.5.2.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Cette étape n'a pas été réalisée.

#### 5.5.2.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebaucher les solutions

*« (...) quand nous avons présenté Creciendo les parents comme doña P. ou leurs gamins ne pouvaient pas aller à l'école c'était merveilleux, enfin une possibilité ou bien mes gamins ont été renvoyé de tous les autres collèges. »*

Ce sont les porteurs qui ont ébauché les solutions. Celles-ci sont ensuite présentées aux bénéficiaires afin de vérifier si elles convenaient, ou si des modifications sont nécessaires. Je classe ici les promoteurs du projet dans la catégorie de l'empowerment car afin de trouver des solutions ils s'inspirent des projets et écoles existantes.

Les bénéficiaires même s'ils ont été sollicités afin de considérer les solutions proposées, ne font pas partie intégrante de cette étape. Je ne les classe donc pas dans le tableau.

#### 5.5.2.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

*« (...) après on a commencé à faire des visites de familles. »*

Dans cette étape, ce sont les porteurs qui vérifient et choisissent. Ce choix se fait après consultation des bénéficiaires, mais finalement la décision vient des porteurs. Je les classe donc dans la catégorie de l'efficience.

#### 5.5.2.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

*« En fait cette petite école elle est née par accident ou par rêve plutôt que par accident »*

Au début, Maria a mis à disposition sa maison. Puis, lorsque l'école s'est agrandie, Teresa et Maria se sont mises à la recherche d'un bâtiment plus grand. Elles ont bénéficié d'une ancienne église. Puis, des accords ont été passés avec la préfecture et les écoles de la ville.

L'école a été construite par des entreprises locales avec l'aide de ressources financières extérieures. Les professeurs ont été engagés par les promoteurs pour une partie et envoyés par le collège voisin pour l'autre partie.

La préfecture se charge de payer les bourses alimentaires pour les enfants.

Je classe ici les promoteurs du projet dans la catégorie de l'efficience car ils font appel à des ressources financières étrangères et des compétences extérieures afin de construire le projet.

#### 5.5.2.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

*«on imaginait quand même autre chose, mais après il y avait tellement de demandes »*

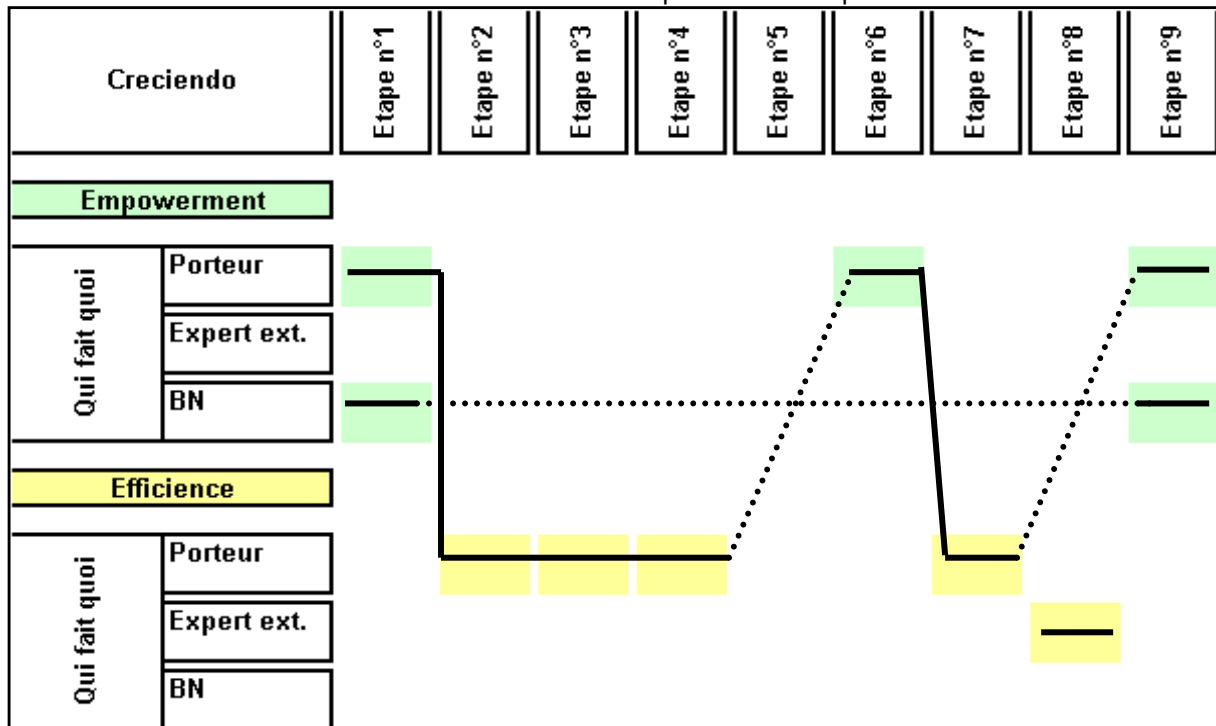
Cette phrase nous montre que la situation, même si elle n'a pas totalement répondu aux attentes des porteurs, correspond aux besoins des bénéficiaires. Ce qui peut paraître un échec du point de vue des porteurs est en fait une réussite.

Dans cette phase d'évaluation, je peux dire que le projet Creciendo se situe du côté de l'empowerment. En effet, à la fin de l'année des réunions sont organisées afin de permettre aux différents acteurs de poser un bilan.

Je classe donc les promoteurs et les bénéficiaires dans la catégorie de l'empowerment.



Schéma n°5 – Creciendo : récapitulatif des étapes



### Synthèse :

La trajectoire de ce projet passe d'un modèle idéal à un autre.

Les bénéficiaires (les parents) ont formulé un besoin : il n'y avait pas d'endroit pour leurs enfants.

Les porteurs (Teresa et Maria) ont répondu à leur demande mais en cherchant ce qui se cachait derrière, la demande implicite : un besoin de sécurité pour leurs enfants, un endroit où ils auraient à manger, où ils seraient respectés ...

Les porteurs se sont ensuite concertés afin de préciser les objectifs, les hypothèses. Ils ont par la suite élaboré des solutions envisageables pour le projet. Les porteurs les ont présentées aux bénéficiaires afin de voir si elles répondaient à leurs besoins et attentes.

Les porteurs vérifient et choisissent les solutions. Les promoteurs ont ensuite fait appel à des ressources et compétences extérieures afin de mettre en œuvre le projet.

Pour l'évaluation, les porteurs aident les bénéficiaires dans cette tâche afin que chacun en retire les résultats et conséquences pour l'avenir.

### 5.5.3 Projet Colmena

#### **Description et fonctionnement du projet :**

La Colmena est un foyer d'accueil pour personnes adultes souffrant d'alcoolisme. Il a été fondé en 2000 par un prêtre italien vivant en Bolivie depuis plus d'une quinzaine d'années.

Ce prêtre travaillait auparavant dans un foyer de la Paz, et lors d'un voyage dans le Sud de la Bolivie, il a été interpellé par un autre prêtre sur le fait qu'il n'y avait pas de structure de ce type dans le Sud du pays.

Le Padre A. a cherché un local permettant l'accueil de personnes souffrant d'alcoolisme, de toxicomanie, d'addiction en tout genre et/ou vivant dans la rue.

Après avoir trouvé un bâtiment capable de loger un grand nombre de personnes, il a recherché des fonds auprès de paroisses italiennes.

Le foyer dispose de chambres pouvant accueillir jusqu'à trois personnes et comprend des ateliers occupationnels, une bibliothèque, un réfectoire, un atelier de confection de pain, une salle d'informatique, une salle pour les réunions AA ainsi que d'une église.

### 5.5.4 Etapes de réalisation du projet

Promoteur : Un père d'origine italienne. Avant de s'installer à Tarija, il a ouvert un centre similaire à la Paz où il a travaillé pendant environ dix ans.

Bénéficiaires : Des hommes et de jeunes adultes souffrant d'addictions.

#### 5.5.4.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer

Le Padre A. (le promoteur) est venu depuis la Paz et a remarqué qu'il n'y avait pas de foyer pour les enfants de la rue et les personnes souffrant d'addiction. Il identifie le problème.

Pour cette première étape, je classe le promoteur dans la catégorie de l'efficience, car ici le promoteur réfléchit lui-même à la question de savoir de quoi ont besoin ces personnes. De plus, il répond au problème identifié et non à un besoin implicite.

« Tarija <sup>51</sup> n'avait pas de foyer comme celui-ci. »

En ce qui concerne les bénéficiaires, ils n'ont pas été sollicités directement pour cette étape. Je ne les classe donc pas dans le tableau.

---

<sup>51</sup> Ville du sud de la Bolivie où se situe le projet de la Colmena

#### 5.5.4.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

Après un laps de temps assez court, le Padre A. décide de créer ce foyer.

Je classe ici le porteur dans la catégorie de l'efficiencia, car après avoir identifié les besoins il effectue lui-même une analyse du contexte.

*« C'était mon idée, (...) avec la certitude de faire quelque chose ici pour les alcooliques, les enfants de la rue, parce que réellement il n'y a pas d'autre foyer à Tarija pour le moment il y a des foyers pour les enfants, ... enfin d'autres quoi, mais il n'y a vraiment pas d'autres foyers comme celui-ci c'est-à-dire un peu de tout pour tous (...) »*

Comme pour la première étape les bénéficiaires n'ont pas été sollicités. Je ne les classe donc pas dans le tableau.

#### 5.5.4.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

Les objectifs sont mis en place par le Padre A., c'est-à-dire l'ouverture rapide d'un foyer, pour permettre l'accueil des hommes et jeunes adultes vivant dans la rue.

Je classe le porteur dans la catégorie de l'efficiencia. Le porteur pose un objectif réalisable.

Les bénéficiaires n'ont pas été sollicités pour cette étape, je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.4.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Le Padre A. n'a pas identifié les sous problèmes, car selon lui, il n'y en a aucun.

*« (...) il n'y a eu aucun problème, et non plus pour commencer le foyer quand il y a de la vie, il n'y a jamais de problème (...) »*

Pour cette étape, je ne classe le porteur ni dans l'empowerment ni dans l'efficiencia, car en effet le porteur du projet n'a pas effectué cette étape.

Les bénéficiaires non plus, je ne les classe donc pas dans le tableau.

#### 5.5.4.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Comme pour les étapes précédentes, les décisions ont été prises rapidement par le Padre A.

Identique à l'étape 4, le porteur du projet ne l'a pas effectuée. Les bénéficiaires ne sont pas non plus classés dans le tableau

#### 5.5.4.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebaucher les solutions

Le Padre A. ébauche lui-même les différentes solutions. Pour celles-ci, il utilise ses contacts afin de trouver un lieu et le matériel nécessaire à la construction.

*« Bon, ça n'a pas été tellement difficile, parce que la maison m'a été prêtée, et j'ai simplement dû modifier quelques parties et c'est tout et construire les ateliers. »*

*« C'est facile d'obtenir un grand foyer, si tu as de l'argent »*

*« On nous a déjà offert du matériel, briques, bois, il y a même une fois un homme qui m'a donné une enveloppe avec 1000 dollars (...) »*

Pour cette étape, je classe le porteur du projet dans l'efficacité, car en effet, il a choisi des solutions les moins coûteuses et les plus rapides possibles.

En ce qui concerne les bénéficiaires ils ne sont pas sollicités et je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.4.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

Je ne peux classer cette étape ni dans l'empowerment ni dans l'efficacité, car le porteur du projet ne l'a pas effectuée et les bénéficiaires n'ont pas été sollicités.

#### 5.5.4.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

Dans cette étape, le porteur a fait appel à un expert afin de superviser le travail. Ce travail est effectué par les bénéficiaires, celui-ci consiste en l'amélioration du foyer (chambre, salles d'eau...).

Je classe le porteur du projet dans la catégorie de l'efficacité. En effet, il a fait appel à un expert extérieur.

Les bénéficiaires n'étant pas concernés, je ne les classe donc pas dans le tableau.

#### 5.5.4.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

L'évaluation est effectuée par le porteur du projet par rapport à des critères qu'il a lui-même mis en place.

*« (...) le résultat immédiat c'est que si quelqu'un vient, qu'il reste et se comporte bien, qu'il change d'attitude, et qu'il laisse son addiction, et à long terme qu'il soit heureux (...) pour l'alcoolique c'est qu'il ne boive pas, pour le drogué qu'il ne se drogue pas, pour les enfants qui volent c'est qu'ils ne volent plus mais plus en avant que tout c'est qu'ils ont une relation distincte avec Dieu, avec la vie. »*

Une partie de l'évaluation est réalisée conjointement avec les bénéficiaires. C'est l'occasion pour eux de faire le point concernant leur situation vis-à-vis de leur addiction.

Par contre, je classe ici le porteur du projet dans la catégorie de l'efficacité, car en effet même s'il permet aux bénéficiaires d'évaluer leurs résultats, ceux-ci sont basés sur leurs comportement face à leurs addictions et non pas sur une réflexion générale concernant le projet.

Les bénéficiaires n'étant pas concernés je ne les classe donc pas dans le tableau.

Schéma n°6 – Colmena : récapitulatif des étapes

Colmena		Etape n°1	Etape n°2	Etape n°3	Etape n°4	Etape n°5	Etape n°6	Etape n°7	Etape n°8	Etape n°9
Empowerment										
Qui fait quoi	Porteur									
	Expert ext.									
	BN									
Efficacité										
Qui fait quoi	Porteur									
	Expert ext.									
	BN									

## Synthèse :

La trajectoire de ce projet se situe entièrement du côté de l'efficacité.

C'est après une visite dans la ville de Tarija que le promoteur (le padre A.) décide de l'ouverture d'un foyer pour des personnes souffrant d'addictions.

Pour la création du centre, il trouve rapidement un lieu et fait appel à des compétences extérieures pour les modifications nécessaires ainsi qu'à une aide financière extérieure.

Toutes les phases du projet ont été réalisées par le promoteur et pas une fois il ne sollicite les bénéficiaires pour avoir leur avis.

### 5.5.5 Projet Merced

#### Description et fonctionnement :

Un couple suisse allemand s'est rendu dans cette communauté de Bolivie, dans le but d'y monter un projet. Après un temps d'adaptation, ce couple est arrivé à la conclusion suivante : « *Nous et ces gens avons besoin d'eau potable et d'électricité* ».

Le couple s'est dirigé vers l'Argentine afin de trouver un ingénieur qui pourrait créer une turbine pour leur projet. L'argent nécessaire (15000 \$) a été remis à cet ingénieur afin d'acheter le matériel et de mettre en œuvre les travaux.

En quelques mois, les gens ont bénéficié d'eau potable. Tout le monde était très content. Tous les gens de la Merced les appelaient « *Hermano Alberto, hermana Regula ... oh vous nous avez donné tellement...* »

A l'heure actuelle, le couple est de retour en Suisse, mais continue à entretenir des relations épisodiques avec les gens de la communauté de la Merced.

### 5.5.6 Etapes de réalisation du projet

Promoteurs : un couple faisant partie d'une paroisse suisse allemande. Ce couple est venu en Bolivie dans une optique très paternaliste ayant comme but d'aider et de donner quelque chose à une population nécessiteuse.

Bénéficiaires : une communauté bolivienne

#### 5.5.6.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer

Dans cette communauté, les gens n'ont ni eau, ni électricité. Sachant que des volontaires viendraient chez eux, ils ont identifié ces deux éléments comme la demande principale. Le constat vient de la population, des bénéficiaires.

« *Nous voulons de l'eau potable et l'électricité.* »

Je classe donc ici les bénéficiaires dans l'efficience. Les porteurs à cette étape ne sont pas encore présents et impliqués, c'est pourquoi je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.6.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

Le couple a réalisé une analyse de contexte, afin de vérifier sous quelles conditions il était possible de résoudre le problème et de répondre à la demande.

Très vite ce couple s'est approprié le projet. Etant donné qu'il vivait dans cette communauté, le manque d'eau potable et d'électricité était devenu pour eux également un problème.

*« (...) il faut que ces gens et nous ait de l'électricité et de l'eau potable. »*

Je classe donc les porteurs du projet dans l'efficience.

#### 5.5.6.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

Après l'analyse de contexte, la décision fut prise par les porteurs d'aménager un puits. Pour ce faire, ils se sont dirigés vers l'Argentine pour trouver un ingénieur. Au cours de cette étape, le projet dans sa partie technique passe dans les mains de l'expert.

Je ne classe ni les porteurs ni les bénéficiaires dans le tableau, par contre je classe l'expert extérieur dans l'efficience.

#### 5.5.6.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Cette étape n'a pas été réalisée.

#### 5.5.6.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Cette étape n'a pas été réalisée.

#### 5.5.6.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebaucher les solutions

Le couple et l'ingénieur argentin se rendent à la Paz pour acheter le matériel nécessaire aux travaux.

Ensemble, promoteurs et expert conviennent de la meilleure manière de réaliser le projet.

*« Ils sont allés faire des prêches dans des paroisses, et ils sont venus avec 30'000 \$. »*

Je classe les porteurs du projet dans l'efficience car ils réfléchissent à la manière d'obtenir un financement facile et rapide.

Pour l'expert, je le classe aussi dans l'efficience par contre les bénéficiaires ne sont pas sollicités dans cette étape.

#### 5.5.6.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

L'expert a réalisé une étude de faisabilité concernant le lieu de construction du puits.

Je classe donc l'expert dans l'efficience, par contre les porteurs et les bénéficiaires ne sont pas sollicités, je ne les classe donc pas dans le tableau.

#### 5.5.6.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

L'expert extérieur s'occupe de la mise en œuvre du projet.

*« (...) en quelques mois ils avaient eau potable, électricité et tout ça (...) »*

Les porteurs et les bénéficiaires ne sont pas sollicités, je ne les classe pas dans le tableau. Par contre, l'expert extérieur se situe dans l'efficience

#### 5.5.6.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

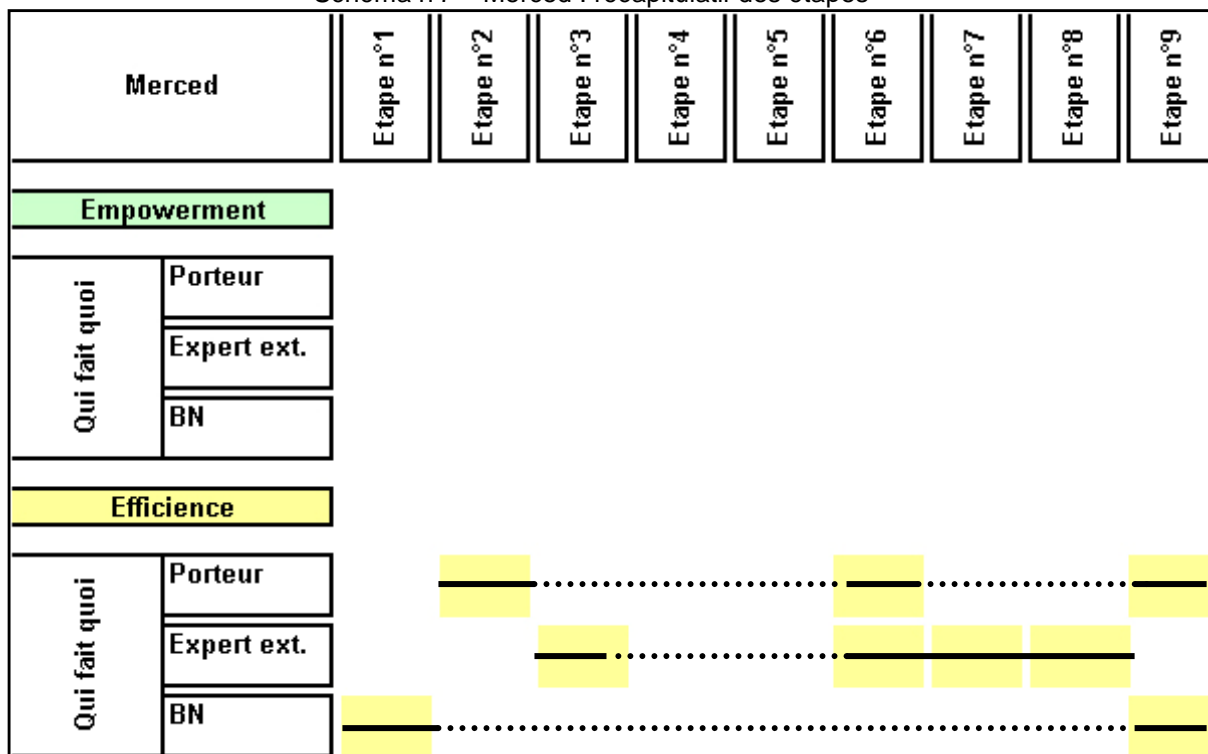
Le projet a été évalué par les bénéficiaires et les porteurs.

*« (...) bien sur tout le monde était très content, ils nous ont donné tant, ils ont tellement fait, ils sont gentils ils sont tout ça ... »*

Je classe les bénéficiaires et les porteurs dans l'efficience car en effet ils ont vérifié ensemble si les objectifs fixés ont été atteints.



Schéma n°7 – Merced : récapitulatif des étapes

**Synthèse :**

La trajectoire de ce projet se situe entièrement du côté de l'efficience.

Les promoteurs ont réalisé un projet rapide et efficace. En quelques mois, la communauté a bénéficié de ce qu'elle désirait et ce dont elle avait besoin, c'est-à-dire l'eau et l'électricité.

Lorsque les promoteurs ont effectué les premières étapes, ils ont ensuite fait appel à un spécialiste qui leur a permis d'atteindre les objectifs fixés.

### 5.5.7 Projet Vivero

**Description et fonctionnement du projet :**

Ce projet de pépinière se situe à quelques kilomètres de la communauté de la Merced, citée plus haut.

Les gens de cette communauté ayant entendu parler du projet créé à la Merced ont voulu exactement le même projet.

Ils se sont donc mis en contact avec une ONG qui a envoyé un homme (Toni, ingénieur agronome) afin de réaliser un puits et gérer l'exportation de leurs produits (tricots, tissages ...) vers la Suisse.

Cependant, Toni ne pouvait pas mettre en œuvre les désirs de la population par faute de moyens et par une manière de travailler ne cadrant pas avec ce genre de démarche.

Il a donc imaginé un projet de développement d'une pépinière communautaire, afin d'approvisionner les gens en fruits et légumes. Cependant, comme l'objectif de Toni ne correspondait pas aux attentes de la population, le projet ne s'est pas mis en place et les gens ont refusé toute collaboration.

Toni s'est tout de même installé dans ce village, faisant fi du mépris des gens et s'est consacré à la culture de son jardin et à la confection de son pain.

Au fil du temps, les gens sont venus prendre conseil chez lui et petit à petit, après 3 ans, le projet de pépinière communautaire a vu le jour.

Tout le monde s'est ensuite consacré à la création d'un canal et d'un réservoir d'eau.

Actuellement, Toni vit toujours là-bas et la pépinière s'est agrandie d'un centre de formation.

### 5.5.8 Etapes de réalisation du projet

Promoteur : Toni travaillant pour une ONG, ingénieur agronome mettant ses compétences à disposition de la communauté. Avant de s'installer dans cette communauté Toni a réalisé d'autres projets de développement en Bolivie

Bénéficiaires : une communauté bolivienne

#### 5.5.8.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer

N'ayant pas d'eau, la population a fait appel à l'aide d'une personne pour pouvoir bénéficier d'un puits.

*« (...) les gens de la communauté, on dit nous aussi on veut un hermano comme ça »*

Toni, s'est donc rendu dans cette communauté. Toutefois, il désirait accomplir un projet qui permettrait aux bénéficiaires de développer de nouvelles compétences.

*« (...) ils ont dit alors c'est quand que vous commencez à construire, nous on veut des turbines, de l'eau potable. »*

*« Toni a répondu mais ce n'est pas ça mon projet, mon projet c'est d'accompagner un processus de la communauté (...) »*

Je place ici le promoteur du projet dans la catégorie de l'empowerment, car en effet en refusant le diagnostic établi par la communauté, il recherche plus loin que la demande explicite.

Par contre, je classe les bénéficiaires dans la catégorie de l'efficience car ils formulent une demande précise réalisable à court terme avec un résultat concret et mesurable.

#### 5.5.8.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

Toni essaie d'amener les bénéficiaires à réfléchir sur leurs besoins réels. Et pour cela il a décidé de rester dans cette communauté pour une longue durée.

*« Je vais rester la pendant 2 ans et trouver un projet avec vous. »*

Je classe donc le promoteur du projet dans la catégorie de l'empowerment car il permet aux bénéficiaires de prendre leur temps et les implique au maximum.

Dans cette étape je ne classe pas les bénéficiaires dans le tableau, car ils ne veulent pas prendre part au processus proposé par Toni et attendent une solution à leur demande.

#### 5.5.8.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

Le promoteur du projet est classé en tant qu'expert. En effet, Toni est ingénieur et grâce à son savoir-faire, il établit les objectifs du projet.

*« Moi je suis ingénieur agronome j'ai des connaissances, on peut faire un projet d'hydro culture, on peut faire un vivero pour avoir des meilleures plantes (...) »*

Je classe ici le promoteur dans la catégorie de l'empowerment (expert), car il formule la demande des bénéficiaires en besoin à satisfaire.

Les bénéficiaires ne sont pas présents pour cette étape, Toni les sollicite mais ils refusent toujours son constat.

#### 5.5.8.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Cette étape n'a pas été effectuée.

#### 5.5.8.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Cette étape n'a pas été effectuée.

#### 5.5.8.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebaucher les solutions

Cette étape n'a pas été effectuée.

#### 5.5.8.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

Le promoteur du projet permet aux bénéficiaires de choisir, c'est-à-dire qu'il leurs permet de s'investir dans ses démarches.

*« Mais il faut qu'on voie tout ça ensemble (...) »*

Je classe donc le promoteur du projet dans la catégorie de l'empowerment. En ce qui concerne les bénéficiaires, je les classe aussi dans l'empowerment, car Toni leurs permet d'être partie prenante du projet.

#### 5.5.8.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

Le promoteur du projet commence à effectuer des tâches d'abord seul, comme la confection de pain par exemple. Au fur à mesure, les bénéficiaires se sont intéressés au projet et ont vu les avantages qu'ils pourraient retirer en y prenant part.

*« Il a commencé à faire son pain, il a commencé à faire cultiver du soja à faire un grand jardin avec plein d'espèces de plantes (...) »*

*« (...) petit à petit ils ont commencé à aller le voir à lui poser des questions. »*

*« (...) après ils ont commencé à faire le canal d'eau potable, où ils allaient tous travailler ensemble ils ont fait un grand réservoir d'eau en haut (...) »*

*« Ils ont monté une pépinière, et maintenant c'est un centre de formation »*

Ce n'est qu'au cours de cette étape que la population s'est intéressée à ce projet. Dès ce moment-là, Toni a inclus encore davantage les bénéficiaires et les a coachés sur la manière de faire évoluer le projet pour eux. Il a également enseigné les techniques au gens, afin qu'ils puissent les reproduire par eux-mêmes.

Je classe donc le promoteur dans la catégorie de l'empowerment et les bénéficiaires aussi.

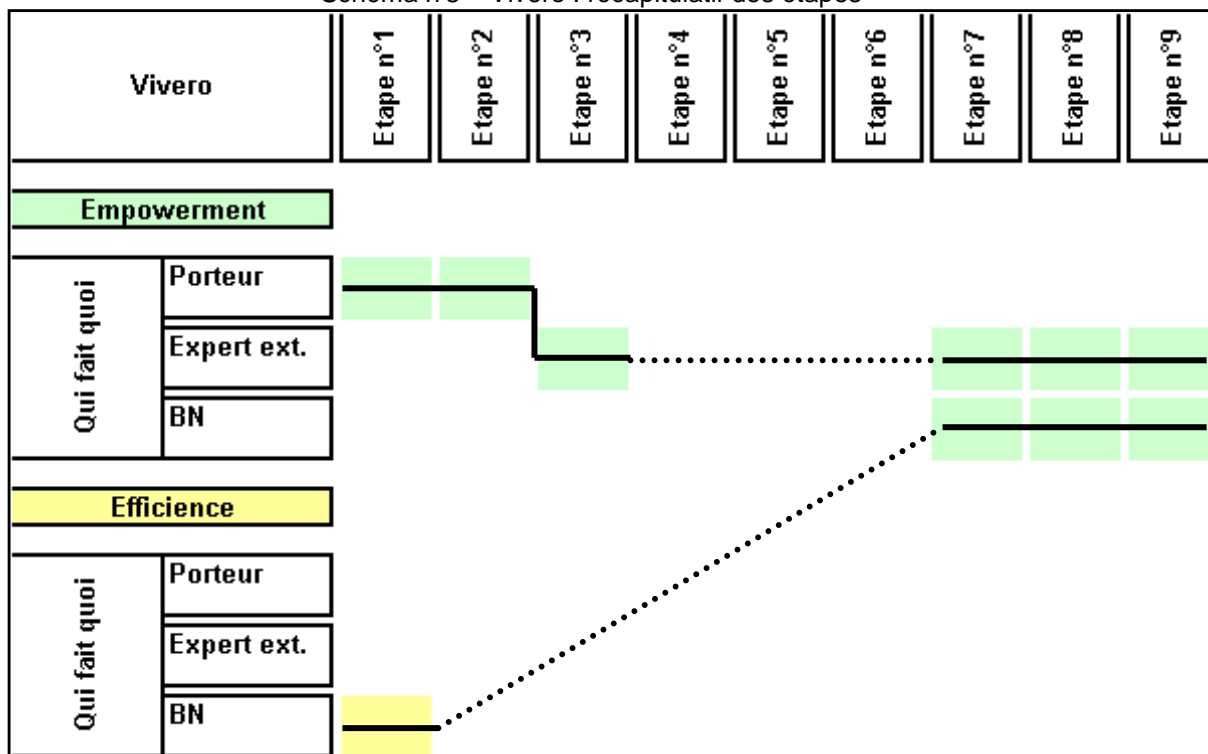
#### 5.5.8.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

Les bénéficiaires ont pu évaluer le projet, et considérer le processus dans son ensemble pour finalement adhérer aux objectifs. De plus, ils se sont appropriés le projet et l'ont fait perdurer en créant un centre de formation.

Le promoteur du projet se classe dans la catégorie de l'empowerment car il permet aux bénéficiaires de réaliser leur niveau de réussite dans le projet.

Je classe les bénéficiaires dans la catégorie de l'empowerment car grâce à l'aide du promoteur ils ont pu en tirer les conséquences pour le futur.

Schéma n°8 – Vivero : récapitulatif des étapes



### Synthèse :

La trajectoire de ce projet passe d'un modèle idéal à un autre.

La population de cette communauté a exprimé une demande bien précise.

Par contre le promoteur (Toni) refuse dès le départ le diagnostic posé. Toni décide de rester présent dans cette communauté malgré l'hostilité des gens de la communauté.

Au fur et à mesure, il crée lui-même son jardin, ses cultures ... Dès lors, il se place comme expert. Ce n'est qu'après un laps de temps assez long, que les bénéficiaires ont commencé à s'intéresser et à s'impliquer dans le projet.

### 5.5.9 Projet CEADL

#### Description et fonctionnement du projet :

Le « Centre d'étude et d'aide au développement local » est une association civile juridique et à but non lucratif, reconnue par l'Etat Bolivien.

Le centre a pour but de développer les droits des citoyens au niveau local, départemental et national.

Pour accomplir ces objectifs, le centre se base sur différents axes de travail : la promotion, la diffusion, l'éducation, la documentation.

Le centre est formé d'un groupe de professionnels spécialisés dans différents domaines : éducation, santé, ...

Le centre se situe dans la ville El Alto et propose des cours pour les jeunes hommes et femmes de la région. De nombreuses activités sont basées sur les rôles des adolescents dans la société et développent la connaissance de leurs droits sociaux, culturels et politique.

### 5.5.10 Etapes de réalisation du projet

Promoteurs : un groupe de plusieurs professionnels experts dans leur domaine. Ce groupe de personnes sont tous de la ville de El Alto et sont impliqués au quotidien sur un plan politique et social.

Bénéficiaires : la population de la ville de El Alto

#### 5.5.10.1 1<sup>ère</sup> étape : Identifier le problème et le structurer

Les porteurs ont identifié les problèmes de la ville El Alto après un constat des habitants.

Je classe les porteurs du projet dans la catégorie de l'empowerment car d'après le constat des habitants de El Alto, ceux-ci cherchent plus loin que la demande explicite, ils cherchent la demande cachée.

Je classe les bénéficiaires dans l'efficience, car ils exposent une demande précise.

*« Nous aimerions être écoutés (...) avoir des droits (...) quelqu'un qui nous représente pour prendre des décisions (...) »*

#### 5.5.10.2 2<sup>ème</sup> étape : Prise de conscience des besoins

Les porteurs ont réalisé une analyse de besoins et effectué une analyse de contexte.

Je classe les porteurs dans l'efficience, car ils répondent aux besoins exprimés des bénéficiaires en effectuant une analyse de contexte.

Les bénéficiaires ne figurent pas dans le tableau, car se sont uniquement les porteurs du projet qui effectuent cette analyse.

#### 5.5.10.3 3<sup>ème</sup> étape : Préciser les objectifs

Les porteurs ont mis en place les objectifs suivant : « contribuer de manière méthodique et systématique au renforcement et à la formation de cadres politiques, de groupes de jeunesse, et d'organisations de bases de la ville de El Alto ».

*« Développer les consciences et les compétences sociopolitiques chez les jeunes, hommes et femmes (...) permettant la confection d'un nouveau pays ».*

Je classe les porteurs du projet dans la catégorie de l'efficience. En effet ils ont défini eux-mêmes les objectifs du projet. Par conséquent, les bénéficiaires n'apparaissent pas dans le tableau.

#### 5.5.10.4 4<sup>ème</sup> étape : Elaborer les sous problèmes et les hypothèses

Les porteurs font appel à des ressources extérieures afin d'élaborer les sous problèmes et les hypothèses. A partir de cette étape les porteurs s'entourent d'un groupe expert formé de diverses professions au niveau social et politique. Je classe les porteurs dans la catégorie de l'efficience.

Les bénéficiaires ne font pas partie de cette étape, je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.10.5 5<sup>ème</sup> étape : Décider du plan de travail et l'organiser

Un organigramme est mis en place, ainsi qu'une organisation bien structurée (assemblée générale, comités...)

Je classe les porteurs dans la catégorie de l'efficience. Par contre, les bénéficiaires ne font pas partie de cette étape, je ne les classe pas dans le tableau.

#### 5.5.10.6 6<sup>ème</sup> étape : Ebaucher les solutions

Les porteurs ont laissé la voie libre à la créativité des jeunes pour l'ébauche de solutions, tout en les encadrant.

Je classe les porteurs dans la catégorie de l'empowerment. En effet, le groupe de spécialistes encadre les bénéficiaires afin de trouver différentes solutions possibles à leurs demandes.

Je classe les bénéficiaires dans la catégorie de l'empowerment, car grâce à l'aide des promoteurs du projet, ceux-ci peuvent réfléchir aux meilleures solutions envisageables.

#### 5.5.10.7 7<sup>ème</sup> étape : Vérifier et choisir

Pour cette étape, les porteurs ont porté leur attention sur la faisabilité des solutions proposées. Le choix est effectué par les porteurs, après consultation des bénéficiaires.

Je classe les promoteurs du projet dans la catégorie de l'efficience, car en effet après avoir pris connaissance des solutions proposées par les bénéficiaires à l'étape précédente, ils choisissent d'effectuer une analyse de faisabilité.

Je ne classe pas les bénéficiaires dans le tableau, car ils n'ont pas été sollicités pour cette étape.

#### 5.5.10.8 8<sup>ème</sup> étape : Mettre en œuvre

Dans la mise en œuvre, les promoteurs ont encouragé les bénéficiaires à travailler conjointement avec l'équipe de professionnels.

Je classe les promoteurs du projet dans la catégorie de l'empowerment car ils conscientisent au maximum les bénéficiaires. Il en est de même pour les bénéficiaires, je les classe aussi dans la catégorie de l'empowerment car grâce à l'aide de l'équipe de professionnels, ils mettent en place les différentes structures nécessaires au projet.

#### 5.5.10.9 9<sup>ème</sup> étape : Evaluation

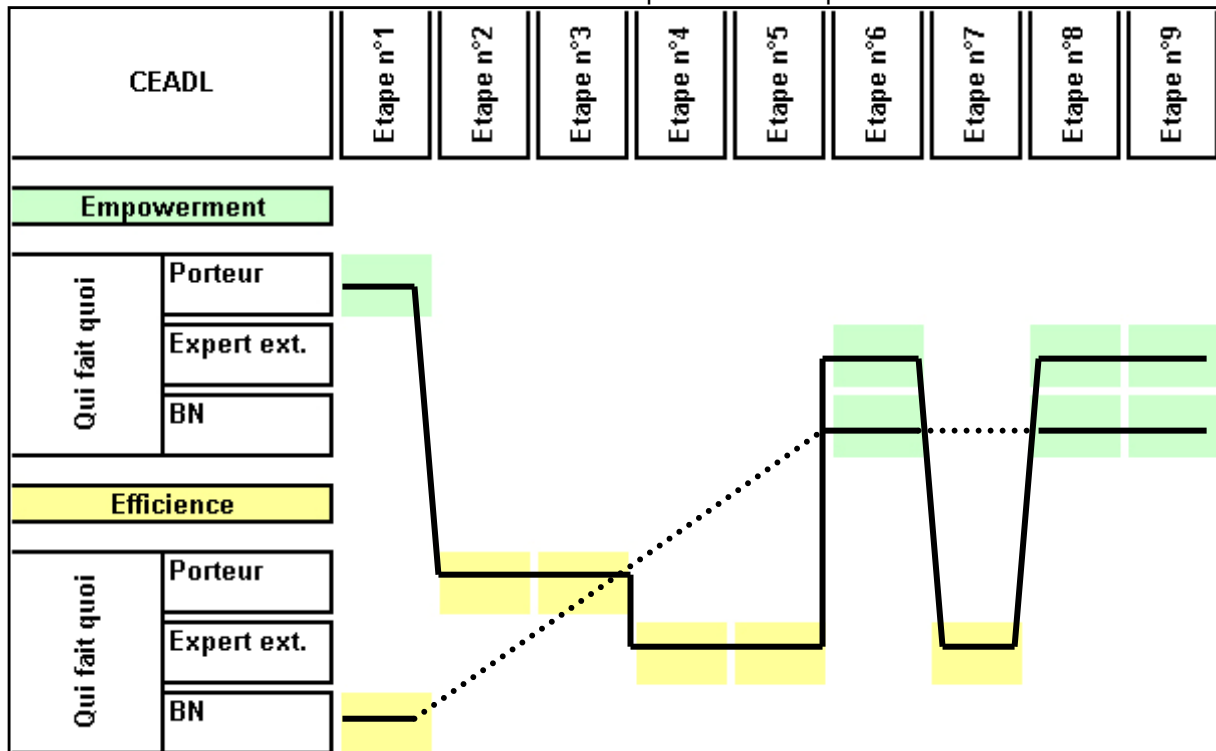
Les porteurs du projet laissent la place aux bénéficiaires d'effectuer eux-mêmes l'évaluation du projet et des actions réalisées.

*« Les adolescents et les jeunes qui travaillent dans ce projet (...) présentent et négocient dans les différents espaces sociaux et politiques grâce à des tables de débats, les évaluations des ateliers et des actions entreprises. »*

Je classe les porteurs du projet dans la catégorie de l'empowerment, car ils permettent aux bénéficiaires d'évaluer leur niveau d'acquisition et d'implication dans le projet. Je classe aussi les bénéficiaires dans la catégorie de l'empowerment car grâce aux porteurs ils peuvent tirer les conséquences de leurs actions pour l'avenir.



Schéma n°9 – CEADL : récapitulatif des étapes



### Synthèse :

La trajectoire de ce projet passe d'un modèle idéal à un autre.

Après un constat de la population de El Alto, les promoteurs ont identifié le problème.

Dès lors, les promoteurs ont réalisé les étapes suivantes sans concertation avec les bénéficiaires.

Ce n'est qu'au niveau des ébauches des solutions que promoteurs et bénéficiaires ont travaillé conjointement.

Avant la mise en œuvre, les promoteurs ont effectué une analyse de faisabilité.

Pour les deux dernières étapes, les promoteurs ont sollicité les bénéficiaires afin que tous soient partie prenante du projet.

## 5.6 Réponses aux hypothèses :

Afin de répondre à mes différentes hypothèses, je me base sur les différents tableaux (graphiques) de chacun des 5 projets.

### H.1. Suivant les étapes de leur réalisation, les projets peuvent passer d'un modèle idéal à l'autre.

Deux projets sur les cinq ont passé d'un modèle idéal à l'autre, il s'agit du projet Creciendo et celui du CEADL.

En effet, ces deux projets ont une entrée empowerment, et les étapes suivantes sont basées sur l'efficience, c'est-à-dire : prise de conscience du besoin, préciser les objectifs et élaborer les sous problèmes.

Tous deux ont ensuite sollicité les bénéficiaires pour l'étape 6 : ébaucher les solutions.

Les promoteurs sont repartis dans l'efficience pour l'étape 7 : vérifier et choisir.

Enfin, les deux projets se terminent de façon empowerment en impliquant les bénéficiaires dans l'évaluation finale du projet.

Les projets de la Merced et de la Colmena sont restés dans une optique idéale d'efficience.

Je dois cependant considérer le projet de Vivero de manière particulière.

Dans ce projet, le promoteur est toujours resté dans une optique empowerment, par contre les bénéficiaires, eux, ont navigué entre les deux modèles. Ils sont entrés dans le projet dans l'efficience pour terminer dans l'empowerment.

Je peux donc dire que suivant les étapes de réalisation, certains projets passent d'un modèle idéal à l'autre, ce qui confirme mon hypothèse.

#### **H.1.1 Aucun projet ne correspond complètement au modèle idéal d'empowerment**

Pour répondre à cette hypothèse, je vais de nouveau considérer la configuration particulière que présente le projet Vivero.

Dans ce projet, le promoteur est resté entièrement dans l'empowerment, même si les bénéficiaires n'en voulaient pas au départ.

Le porteur ne veut pas répondre à la demande posée par les gens de la communauté. Il a identifié des besoins implicites au-delà de cette demande. Cependant, les bénéficiaires ne sont pas en accord avec cela.

Le porteur n'a pas cherché à convaincre immédiatement les bénéficiaires. Il est resté dans la communauté et s'est servi de ses connaissances tout d'abord pour cultiver son jardin.

Ce n'est qu'au moment où les bénéficiaires ont souhaité se joindre au projet, qu'il en a repris le processus.

A ce stade du projet, il s'est placé en expert. De par sa formation d'ingénieur agronome, il possède les acquis nécessaires à l'élaboration d'une pépinière.

Il met à disposition ses connaissances et compétences afin que les bénéficiaires puissent choisir par eux-mêmes, en leur permettant d'être partie prenante du projet.

Les bénéficiaires pour leur part entrent dans le processus de projet par une demande claire : ils veulent la même chose que dans le projet de la Merced, c'est-à-dire, de l'eau potable.

Voyant que le promoteur du projet ne répond pas à leur demande, ils ne s'impliquent plus dans le projet. Ce n'est qu'au moment de la mise en œuvre que ceux-ci s'investissent à nouveau.

Grâce à l'aide du promoteur, ils ont pu co-construire quelque chose. En effet, le promoteur les a coaché et enseigné de nouvelles techniques ce qui a permis aux bénéficiaires de se sentir partie prenante du projet.

Pour qu'un projet soit considéré entièrement d'un point de vue idéal de l'empowerment, le porteur et les bénéficiaires doivent se trouver les deux dans l'empowerment.

Je conclus donc dire que parmi les 5 projets que j'ai analysé aucun d'entre eux ne correspond complètement au modèle idéal d'empowerment.

### **H1.2. Il existe des projets qui sont complètement centrés sur le modèle d'efficience**

Le projet la Merced et celui de la Colmena sont complètement centrés sur le modèle d'efficience.

En effet, en ce qui concerne le projet de la Merced les promoteurs ont tout de suite répondu à la demande de cette communauté et ceci dans les plus brefs délais. En ce qui concerne celui de la Colmena, le promoteur a identifié lui-même les besoins sans solliciter les bénéficiaires.

Afin de réaliser au mieux ces projets, les promoteurs ont fait appel à un expert extérieur (pour le projet de la Merced), un ingénieur capable d'effectuer les travaux nécessaires à la construction du projet, et des ressources financières extérieures, ceci avec une économicité de coûts et de temps.

En ce qui concerne les bénéficiaires, ils n'ont pas été sollicités durant le processus de réalisation des deux projets.

Je peux donc dire qu'il existe des projets qui sont complètement centrés sur le modèle idéal d'efficience.

## **5.7 Conclusion de l'analyse de Jeremy Maes**

Comme mentionné plus haut dans le chapitre de la méthodologie, j'ai analysé cinq différents projets.

Je peux constater que malgré quelques ressemblances ; le même type de bénéficiaires pour la Merced et pour le Vivero, le temps de réalisation court pour la Colmena et la Merced ..., tous les projets connaissent une évolution qui leur est propre.

Certains projets suivent une méthodologie d'efficience, d'autres naviguent entre efficience et empowerment.

Chacun de ces deux modèles a des points forts et des points faibles comme mentionné plus haut.

Une nouvelle hypothèse pourrait se poser : Est-ce que le résultat est différent si le processus du projet est basé sur le modèle idéal d'empowerment ou d'efficience ou s'il navigue entre les deux modèles ?

En effet, les résultats auraient-ils été différents en ce qui concerne l'implication des bénéficiaires, la dépendance des bénéficiaires vis-à-vis des promoteurs, le temps de réalisation, les coûts et pour finir, qu'en serait-il de la pérennité du projet ?

Ces questions découlent de la comparaison entre le projet de la Merced et celui du Vivero.

La demande de départ est la même pour les deux projets : bénéficier d'eau potable.

La divergence entre les deux projets réside principalement dans la manière de répondre du promoteur. Dans le cas de la Merced, le promoteur répond à la demande, dans le cas du Vivero, le porteur refuse la demande, mais recherche les besoins cachés.

A partir de là, les deux projets ont une trajectoire distincte. Les deux sont linéaires mais ne se situent pas au même niveau. En ce qui concerne la Merced, le promoteur prend les rênes du projet pour offrir un puits à la communauté. Tout au long du processus, il se situe dans l'efficience.

Dans le cas du Vivero, le promoteur suit la ligne de l'empowerment, mais le résultat, par rapport à la demande initiale, est le même que dans le cas précédent : les bénéficiaires disposent d'un puits.

Au vu de ces constatations, je peux poser une question en termes de satisfaction des bénéficiaires. Ont-ils retiré les mêmes avantages ? Leur satisfaction est-elle similaire ?

Je constate également que les deux projets perdurent dans le temps. Le projet de la Merced continue grâce à l'aide ponctuelle des porteurs, celui du Vivero par l'implication quotidienne et l'investissement personnel des bénéficiaires.

Ceci m'amène à me poser les questions suivantes : qu'elle est l'influence du porteur (particulièrement s'il est d'une autre culture) en ce qui concerne la pérennité du projet ? En quoi la présence ou l'absence du porteur influence-t-elle sur la durée ? Qui, des bénéficiaires ou des porteurs décident de la continuité d'un projet ?

Il me semble également important de souligner que les deux premières étapes : « Identifier le problème et le structurer » et « Prise de conscience des besoins » sont décisives pour la suite du processus de réalisation du projet.

En effet, si le promoteur répond d'avantage à un besoin caché, qu'il essaie de le formuler en termes de satisfaction à atteindre, le projet sera vraisemblablement dans une optique d'empowerment.

Par contre, si le promoteur définit lui-même les besoins d'une population, ou s'il répond à une demande explicite des bénéficiaires, le projet sera certainement dans une optique cette fois d'efficience.

Pour terminer, je conclus de cette recherche qu'elle offre un éclairage sur les hypothèses posées, mais qu'elle met également en lumière de nombreux questionnements.

Ces interrogations confirment qu'il est difficile de suivre un modèle idéal, quel qu'il soit, lorsque l'on parle de développement. C'est un éternel jonglage entre contexte, moyens, temps, satisfaction et l'équilibre reste fragile mais pas impossible.

## 6 Bilans personnels

### 6.1 Bilan personnel de Sandrine Maes

Arrivée au terme de ce travail de recherche, je peux faire le bilan des apprentissages réalisés, tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel.

Un tel travail s'inscrit dans la durée. J'ai dû me confronter à mes capacités organisationnelles et à ma façon de gérer le temps. Même si cela n'a pas toujours été facile, j'ai tout de même réussi à mener à bien cette recherche.

J'ai également découvert des outils de travail jusque là inconnus, comme l'utilisation d'un questionnaire, le dépouillement de données.

La difficulté principale que j'ai rencontrée reste le déroulement du travail.

En effet, lorsque la période de stage a commencé, nous avons établi une question de recherche. Cette dernière s'est modifiée par la suite, et a occasionné une récolte de données beaucoup plus large que celle initialement prévue.

Au final, lors de l'analyse, il était impossible de tout exploiter. Ce ne fut alors pas évident de focaliser sur les éléments me permettant de répondre à la question de recherche et d'abandonner les autres.

Toutefois, je ne considère pas ces éléments comme perdus, car le fait qu'ils ne m'aient pas servi dans le cadre de ce travail ne signifie aucunement qu'ils ne me seront pas utiles.

Ce travail dans sa globalité m'a permis de mieux me situer par rapport à mes aspirations professionnelles qui tendent vers la coopération et le développement de projet à l'étranger. J'ai éclairci les concepts principaux de ce travail que sont l'empowerment et l'efficacité et identifier les forces et les faiblesses.

Cette analyse m'a permis de dégager certaines pistes d'actions, et m'a rendu attentive à l'importance du contexte dans lequel s'insère un projet.

Au terme de cette recherche, j'ai beaucoup appris sur la manière de développer un projet, et j'ai eu l'occasion de vivre durant quelques mois au sein d'une culture autre. Cette confrontation avec une réalité différente de la mienne m'a permis de revoir mon échelle de valeur.

J'ai pu remettre en question mes préjugés, mes préconstruits, aussi bien en ce qui concerne le développement de projet, la culture bolivienne ainsi que la mienne.

Pour terminer, ce travail a été co-écrit avec un collègue qui est également mon partenaire dans la vie. Le travail en duo m'a motivée, m'a amené à améliorer mes compétences de collaboration. Les nombreux échanges d'idées qu'il a suscité ont enrichi notre relation.

## 6.2 Bilan personnel de Jeremy Maes

Ce travail de recherche étant terminé, je retire de nombreux apprentissages.

En effet, je n'avais encore jamais réalisé de récolte de données et des entretiens dans une langue étrangère.

Cette recherche m'a permis de mieux maîtriser une méthodologie de projet et de comprendre en quoi l'empowerment et l'efficacité influencent les processus et les résultats.

J'ai appris encore d'avantage à réinterroger mes pratiques professionnelles, par exemple en ce qui concerne les préconstruits, le non-jugement en confrontant mon système de valeur avec celui de la population bolivienne, ancrée dans des coutumes et une culture différente de la mienne.

J'ai appris aussi à co-écrire un document de cette ampleur. Je peux dire qu'il fut très riche pour moi d'avoir eu l'opportunité de le faire avec ma femme Sandrine. En effet, nous sommes partis les deux en Bolivie afin d'y effectuer notre dernière période de formation pratique ainsi que nos récoltes de données, et nous sommes revenus grandis de cette expérience.

Dans cette recherche, nous parlons de projet, je peux dire que faire un travail de recherche est tout un projet. Dans « Conduire un projet d'organisation : Guide méthodologique », il est écrit :

« Il y a trois règles de base :

1. (...) conduite de projet, (...) faire preuve d'une grande flexibilité d'esprit (...) pendant toute la durée du projet, les objectifs, les délais et les budgets peuvent donner lieu à des arbitrages, pouvant même aller jusqu'à l'arrêt du projet.
2. (...) ne pas perdre de vue qu'un projet (...) est rapidement concurrencé par des activités quotidiennes (...)
3. (...) il faut savoir terminer un projet (...) »

En effet, pour le point n°1, je confirme qu'il faut faire preuve de flexibilité d'esprit, car tant d'éléments sont intéressants, et il n'est pas possible de tout prendre en compte. Il faut choisir de traiter ce thème et non pas celui-là ... C'est vrai que parfois il m'a été difficile de continuer de me motiver.

En ce qui concerne le point n°2, j'ai réalisé que le travail de recherche prend du temps et que sa bonne gestion est essentielle pour ne pas se laisser déborder.

Et pour finir, le point n°3, il faut savoir mettre un terme à son action, ici à la rédaction de ma recherche. Celle-ci étant à présent terminée, je désire consacrer mon avenir professionnel au développement durable.

## 7 Conclusion générale

Au début de cette recherche, nous avons établi trois objectifs :

- Identifier et explorer les méthodologies de conduite d'un projet
- Définir les points forts et les points faibles de ces dernières
- Vérifier sur le terrain dans quelle mesure ces méthodes sont applicables

En ce qui concerne le premier objectif, nous avons développé et approfondi deux méthodes, qui sont l'efficacité et l'empowerment.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir exploré toutes les méthodes, ni même de maîtriser complètement les deux choisies, mais avons tout de même saisi et approuvé ces deux concepts.

Nous sommes en mesure d'identifier les forces et les faiblesses de ces méthodes. Les analyses présentées mettent l'accent sur des points importants :

- L'importance du contexte dans le choix d'une méthode
- Le niveau d'implication des bénéficiaires
- Le temps et l'argent à disposition
- La pérennité du projet

Ces constatations nous amènent à réfléchir sur le pourquoi du projet, avant même de songer au comment. Lorsque l'on décide de monter un projet, pour qui le fait-on ? Quelles sont les avantages que nous aimerions que les bénéficiaires en retirent ? Le projet va-t-il s'arrêter lors du départ du porteur ?

De part notre formation d'éducateurs, nous privilégions au premier abord une démarche dans l'empowerment. Cependant, nous avons constaté que dans la réalité, il est extrêmement difficile de mettre en œuvre un projet selon cette optique. La contrainte du temps joue souvent en défaveur de l'empowerment pur. Toutefois, nous avons vu, grâce à l'analyse du projet Creciendo, qu'il est parfois judicieux d'assumer des étapes plus « efficaces », pour au final tendre vers un maximum d'opportunités et de satisfaction pour les bénéficiaires en premier lieu, ainsi que pour tous les acteurs du projet.

Le fait que cette recherche se situe dans un contexte bolivien permet aussi la sensibilisation à l'inter-culturalité. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous désirons travailler dans la coopération et le développement durable. Ceci implique donc de tenir non seulement compte des aspects techniques du projet, mais également de ce qui touche à la culture et au sens qu'on lui donne.

Ces acquis nous permettent de mettre en évidence certaines perspectives professionnelles. Nous envisageons de travailler au sein de projets outre-mer et cette recherche nous permet de mettre le doigt sur l'importance d'une phase d'observation, afin de dégager les caractéristiques du projet.

Nous avons également pu constater les bénéfices d'une optique d'empowerment et particulièrement en termes de satisfaction. Cependant, l'importance de



comprendre la réalité dans laquelle s'insère le projet fait que souvent, une partie de celui-ci sera plus pertinente si elle envisagée sous l'angle de l'efficience. Un alliage judicieux des deux méthodes selon le contexte permet de conduire un projet qui corresponde aux besoins et qui soit l'espace de promotion du bien-être, du respect, de l'autonomie.

Ce travail de recherche nous a donc permis de dégager de nombreux acquis, mais il a également suscité plusieurs questionnements.

Nous avons pu dégager les principaux avantages de l'empowerment en matière de satisfaction des bénéficiaires et de développement de l'autonomie. Cependant, sur le long terme, est-ce que cette sollicitation incessante des compétences n'essouffle-t-elle pas les gens ?

En ce qui concerne l'efficience, dans quelle mesure un projet conçu de cette manière satisfait les bénéficiaires. Est-ce qu'ils ne sont pas rendus « consommateurs », dans l'attente d'une aide ponctuelle ? Sous quelles conditions les bénéficiaires d'un projet efficient s'approprient-ils le projet, afin de lui donner du sens ?

Ces interrogations nous donnent l'envie d'aller plus loin. Il serait intéressant de pouvoir analyser le projet Creciendo sur le long terme et de vérifier si la conduite du projet dans ses aspects d'empowerment a permis aux acteurs de s'approprier le projet et de le faire perdurer.

Pour l'école de Creciendo, une recherche sur le devenir des enfants apporterait un éclairage sur l'impact de l'empowerment dans la vie professionnelle et personnelle de ses enfants, qui ont connu une école différente de celles proposées par le système scolaire bolivien.

En ce qui concerne les projets plus globalement, il serait pertinent d'étendre la recherche afin de comparer des projets présentant les mêmes caractéristiques (nationalité des porteurs, missions...) ou alors de comparer les processus de projets conduit en Bolivie avec des projets d'autres pays.

Nous terminerons cette recherche par une phrase tirée de l'ouvrage « Animer et gérer un projet ».

*« La démarche du projet pose la question du volontarisme dans l'action, celle de l'emprise de l'homme sur son destin, son sort, son itinéraire. Anticiper c'est créer les conditions pour que le sens décidé ait un peu plus de chance d'être atteint, respecté, et que l'idée (l'idéal) s'accomplissent. »*

## 8 Bibliographie

### 8.1 Ouvrages

- Aballea François, « *L'évaluation qualitative* » in Recherche Sociale n° 111, Paris, 1989, In « *Gestion de projet en travail social* » Gay Marcelle, 2005-2006
- AFITEP. « *Dictionnaire de management de projet* », 4<sup>ème</sup> Edition, ed. AFNOR, Paris, 2002
- Bellenger Lionel. Couchaere Maire-Josée. « *Animer et gérer un projet : un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur* », ed. ESF, Paris, 1992
- Boutinet Jean-Pierre. « *Anthropologie du projet* », ed. PUF, Paris, 1990
- Chambon M. Perouze H. « *Conduire un projet dans les services* », Chroniques Sociales, 3<sup>ème</sup> Edition, Lyon, 1996, In « *Gestion de projet en travail social* » Gay Marcelle, 2005-2006
- Galeano Eduardo, « *Les veines ouvertes de l'Amérique Latine* », Terre Humaine, Librairie Plon, Paris, 1981
- Gay Marcelle, « *Gestion de projet en travail social* », 2005-2006
- Maders Henri-Pierre. Gauthier Elisabeth, Le Gallais Cyrille, « *Conduire un projet d'organisation : Guide méthodologique* », ed. D'Organisations, Paris, 1998
- Samson Pierre, « *Conduire efficacement sa pensée : de l'idée au projet* », Ed. D'Organisations, Paris, 1984
- Willem Doise, Deschamps Jean-Claude, Mugny Gabriel, « *Psychologie sociale expérimentale* », Librairie Armand Colin, Paris, 1978

### 8.2 Sites web

- « *Aide internationale* », NiceFuture, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.nicefuture.com>
- « *Base de connaissance* », Grenoble Universités Campus Ouvert (GreCO), [En Ligne], Adresse URL : <http://greco.grenet.fr/webgreco/bases/projet/6111.php>

- « *Conseil opérationnel* », Thelo Conseil, [En Ligne], Adresse URL :  
<http://www.thelo-conseil.com/operationnel.asp>
- « *Critère de réussite du projet par rapport aux objectifs visés* », MediathequeEnLigne, [En Ligne], Adresse URL :  
[http://www.cdr.infini.fr/wiki/index.php/Crit%20res\\_de\\_r%20ussite\\_du\\_projet\\_par\\_rapport\\_aux\\_objectifs\\_vis%20s](http://www.cdr.infini.fr/wiki/index.php/Crit%20res_de_r%20ussite_du_projet_par_rapport_aux_objectifs_vis%20s)
- « *Définition* », Association Suisse d'Organisation et de Management (ASO), [En Ligne], Adresse URL :  
[http://www.aso-organisation.ch/lexique/\\_lexique/00000003.htm](http://www.aso-organisation.ch/lexique/_lexique/00000003.htm)
- « *Demande* », Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL :  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Demande>
- « *Expérience de Milgram* », Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL :  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience\\_de\\_Milgram#.C3.89tat\\_agent\\_ique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_de_Milgram#.C3.89tat_agent_ique)
- « *La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux* », Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), [En Ligne], Adresse URL :  
<http://www.uqac.ca/msiaa/Annexes/Annexe20.pdf>
- « *LEXIQUE (Projet d'école 2005/2008)* », Académie de Versailles, [En Ligne], Adresse URL :  
<http://64.233.179.104/search?q=cache:Nb0KRw4GUCgJ:www.ac-versailles.fr/ia91/Circ2004/DIPE/pdf/ProjetEcole/Lexique.doc+critere%20Breussite%20projet&hl=fr>
- « *Lexique* », LexCD, [En Ligne], Adresse URL :  
<http://www.chez.com/abrougui/LexCD.html>
- « *Les adultes en formation : les logiques de participation* », Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST), [En Ligne], Adresse URL :  
[http://www.cirst.ugam.ca/PDF/pub/Doray\\_levesque\\_Note%205.pdf](http://www.cirst.ugam.ca/PDF/pub/Doray_levesque_Note%205.pdf)
- « *Notion de besoin* », Commission scolaire de Montréal (CSDM), [En Ligne], Adresse URL :  
<http://www.csdm.qc.ca/csdm/index.asp>
- « *Peuples et intégration* », L'Agence canadienne de développement international (ACDI), [En Ligne], Adresse URL :  
<http://www.acdi-cida.gc.ca>
- « *Projet* », Wikipédia, [En Ligne], Adresse URL :  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>

- « *Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment* », Le Centre d'excellence pour la santé des femmes – Consortium Université de Montréal (CESAF), [En Ligne], Adresse URL : <http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html>
- « *Pyramide de Maslow* », Marketing Fondamental, [En Ligne], Adresse URL : <http://ygourven2.free.fr/webcom/wanadoo/fondamental/marketingfondamental.html>
- « *Terminologie* », CEPPIC, [En Ligne], Adresse URL : <http://www.ceppic.fr/notes/terminologie.pdf>
- « *Une étude de Milgram* », OMH, [En Ligne], Adresse URL : <http://olivier.hammam.free.fr/scispec/milgram3.htm#A02>

## 9 Annexes

- Annexe n°1 : Annonce publique – « Personnes recherchées pour une étude sur la mémoire »
- Annexe n°2 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Sandrine Maes
- Annexe n°3 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Jeremy Maes

## 9.1 Annexe n°1 : Annonce publique – « Personnes recherchées pour une étude sur la mémoire »

### **Annonce Publique**

## **NOUS PAIERONS 4,00 \$ POUR UNE HEURE DE VOTRE TEMPS**

### **Personnes recherchées pour une étude sur la mémoire**

\*Nous paierons cinq cent hommes de NewHaven pour nous aider à achever une étude sur la mémoire et l'apprentissage. L'étude a lieu à Yale University.

\*Chaque personne qui participera sera payée 4.00 \$ (plus 50 ¢ de transport) pour approximativement 1 heure de temps. Nous avons besoin de vous pour seulement une heure: il n'y aura pas d'obligations supplémentaires. Vous pourrez choisir le moment où il vous conviendra de venir (soirs, jours ouvrés, ou week-ends).

**\*Aucune formation, éducation ou expérience particulière n'est requise. Nous voulons:**

Ouvriers d'usine	Hommes d'affaires	Ouvriers du bâtiment
Employés municipaux	Employés de bureau	Commerciaux
Agriculteurs	Travailleurs indépendants	Cadres
Coiffeurs pour hommes	Employés du téléphone	Autres

Tous les candidats doivent avoir entre 20 et 50 ans. Les élèves du secondaire ne peuvent être acceptés.

\*Si vous répondez à ces qualifications, détachez le coupon ci-dessous et postez-le dès maintenant au Professeur Stanley Milgram, Département de Psychologie, Yale University, NewHaven. Vous serez informé plus tard des lieux et date précis de l'étude. Nous nous réservons le droit de refuser toute demande.

\*Vous serez payé 4.00 \$ (plus 50¢ de transport) dès votre arrivée au laboratoire.

À:

PROF. STANLEY MILGRAM, DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE, YALE UNIVERSITY, NEW HAVEN, CONN. Je désire prendre part à cette étude sur la mémoire et l'apprentissage. J'ai entre 20 et 50 ans. Je serai payé 4.00 \$ (plus 50 ¢ de transport) si je participe.

NOM (En car. d'imprimerie).....  
ADRESSE.....  
N° DE TÉLÉPHONE.....Heures où appeler.....  
AGE.....ACTIVITÉ.....SEXE.....  
POUVEZ-VOUS VENIR:  
EN SEMAINE.....EN SOIRÉE.....LES WEEK-ENDS.....

## 9.2 Annexe n°2 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Sandrine Maes

Réussite				
Empowerment	Individuel	Sentiment d'acquisition de nouvelles compétences		
		Sentiment de l'estime de soi		
		Sentiment de respect		
		Sentiment de co-responsabilité		
		Sentiment de bien-être		
	Groupal	Partage des connaissances		
		Utilisation des ressources disponibles		
		Collaboration dans le projet		
		Conscience du groupe		
		Solidarité		
		Circulation des informations		
	Communautaire	Sens communautaire des individus		
		Développement des structures locales		
		Collaboration avec les autorités		
Efficience	Utilisation des moyens	Utilisation minimale des moyens financiers		
		Utilisation minimale des moyens matériels		
		Utilisation minimale des moyens humains		
	temps et consommation	Temps de réalisation court		
		Notion de consommation - réponse à la demande		

		Echec		
Empowerment	Individuel	Sentiment d'acquisition de nouvelles compétences		
		Sentiment de l'estime de soi		
		Sentiment de respect		
		Sentiment de co-responsabilité		
		Sentiment de bien-être		
	Groupal	Partage des connaissances		
		Utilisation des ressources disponibles		
		Collaboration dans le projet		
		Conscience du groupe		
		Solidarité		
	Communautaire	Circulation des informations		
		Sens communautaire des individus		
		Développement des structures locales		
		Collaboration avec les autorités		
Efficience	Utilisation des moyens	Utilisation minimale des moyens financiers		
		Utilisation minimale des moyens matériels		
		Utilisation minimale des moyens humains		
	temps et consommation	Temps de réalisation court		
		Notion de consommation - réponse à la demande		



### 9.3 Annexe n°3 : Grille d'analyse – Critères d'empowerment et d'efficience – Jeremy Maes

		Identifier le problème et le structurer	Prise de conscience des besoins	Préciser les objectifs	Elaborer les sous problèmes et les hypothèses	Décider du plan de travail et l'organiser	Ebaucher les solutions	Vérifier et choisir	Mettre en œuvre	Evaluation
Empowerment										
Qui fait quoi	Promoteur(s) - Porteur(s)	Le porteur cherche plus loin que la demande explicite des bénéficiaires, il cherche la demande cachée	Les porteurs aident les bénéficiaires à réfléchir sur leurs besoins réels grâce à de nombreuses discussions. Les porteurs laissent le temps aux bénéficiaires et leur expliquent quels seront leur implication et leur engagement mutuel	Les porteurs aident les bénéficiaires afin qu'ils définissent eux-mêmes les objectifs à atteindre	Les porteurs vérifient l'accord des bénéficiaires et encouragent la parole et fixent les priorités du problème et valorisent les ressources propres des bénéficiaires en visualisant lesquelles sont possibles, fortes et faibles	Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires concernant les outils de structure du projet	Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires afin qu'ils puissent identifier plusieurs solutions possibles et observent s'il n'y a pas un projet similaire afin de s'en inspirer et privilégient la créativité	Les porteurs aident, encadrent et coachent les bénéficiaires et en leur laissant choisir par eux-mêmes	Les porteurs aident et proposent aux bénéficiaires des techniques de planification et conscientisent au maximum les bénéficiaires	Les porteurs utilisent des évaluations participatives et permettent aux bénéficiaires d'estimer leur niveau de réussite du projet et d'en tirer les résultats (positifs ou négatifs) pour l'avenir
	Expert	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur
	BN	Les bénéficiaires exposent un besoin,	Les bénéficiaires, par consensus de groupe réfléchissent sur leurs besoins réels en s'impliquant "activement"	Les bénéficiaires définissent les objectifs à atteindre et les formulent en terme de besoin à satisfaire et quelle sera la satisfaction obtenue en résolvant le problème	Les bénéficiaires se mettent d'accord quant aux ressources	Les bénéficiaires structurent le projet en utilisant les outils adéquats	Les bénéficiaires recherches plusieurs solutions et observent s'il n'y a pas un projet similaire afin de s'en inspirer	Les bénéficiaires choisissent eux-mêmes	Les bénéficiaires utilisent les techniques de planification	Les bénéficiaires effectuent l'évaluation du projet et en tirent les conséquences pour l'avenir
Efficience										
Qui fait quoi	Promoteur(s) - Porteur(s)	Les porteurs réfléchissent au problème, de quoi ont besoin les bénéficiaires	Les porteurs répondent aux besoins identifiés et effectuent une analyse du contexte	Les porteurs posent les objectifs réalisables, quantifiables et utilisent des connaissances connues ou font appel à un expert	Les porteurs du projet élaborent les hypothèses et les sous problèmes liés au projet	Les porteurs élaborent un plan de travail (qui fait quoi, quand, combien de temps ... ) grâce à des outils	Les porteurs choisissent la solution la moins coûteuse et la plus rapide	Les porteurs effectuent une analyse de faisabilité	La réalisation du projet est souvent confiée à un expert afin que sa réalisation soit la plus rapide possible ou utilise des ressources et compétences extérieures	Les porteurs vérifient si les objectifs sont atteints
	Expert	Un expert extérieur identifie les besoins des bénéficiaires	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	Idem promoteur	L'expert réalise la mise en œuvre	Idem promoteur
	BN	Les bénéficiaires exposent une demande précise								Idem promoteur